FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
APRESENTADA POR

ANDRÉ DE PAULA SCHUBERT

TÍTULO

EXCLUSÃO SOCIAL: GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS EM DUAS SUBSIDIÁRIAS DE UMA EMPRESA MULTINACIONAL

PROFESSOR DOUTOR ORIENTADOR ACADÊMICO

FERNANDO GUILHERME TENÓRIO

VERSÃO FINAL, DE ACORDO COM PROJETO ACEITO EM: _____

ASSINATURA DO PROFESSOR ORIENTADOR ACADÊMICO

ASSINATURA DO CHEFE DO CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO

EXCLUSÃO SOCIAL: GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS EM DUAS SUBSIDIÁRIAS DE UMA EMPRESA MULTINACIONAL

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR

ANDRÉ DE PAULA SCHUBERT

E

APROVADO EM: ___/___/_____

PELA COMISSÃO EXAMINADORA

FERNANDO GUILHERME TENÓRIO
DOUTOR EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ANA LUCIA MALHEIROS GUEDES
DOUTORA EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS

ALFREDO MACIEL DA SILVEIRA
DOUTOR EM ECONOMIA – PLANEJAMENTO ECONÔMICO E SOCIAL

Dedicatória

A minha esposa Tamara, pelo apoio e amor oferecidos em todos os momentos de nossa trajetória, sendo a grande responsável pelas conquistas que compartilhamos.

Ao meu filho Daniel, que enche nossas vidas com o precioso significado da felicidade. É fruto e objeto do bem mais precioso que compartilhamos, o amor.

Aos meus pais Waldyr e Joana, pelo consistente suporte emocional, educacional e ideológico propiciados em minha educação.

Ao amigo Jesus, presente em todos os momentos e razão fundamental de nossas vidas.

Agradecimentos

Ao Professor Doutor Fernando Guilherme Tenório, pela dedicação e respeito como encara os desafios de compartilhar o conhecimento e a esperança que traz consigo de um futuro melhor. Não há como expressar em palavras a minha gratidão pelas preciosas horas de aula e orientação dedicadas, além de outras inestimáveis horas de debates sobre temas de nosso interesse.

Aos professores do curso de mestrado em gestão empresarial da EBAPE/FGV-RJ, pelos valiosos ensinamentos e por descortinar questões fundamentais para o futuro das organizações, da academia e de nosso país.

Aos profissionais da coordenação, biblioteca e secretaria da FGV-RJ, pela eficiência, qualidade e companheirismo demonstrados diariamente.

Aos amigos da turma de mestrado, pelo apoio e estímulo proporcionado. Foram muitos os momentos memoráveis. Em especial, aos amigos Celso, Nelson, Marcos Vargas, Therezinha, Facó, Ronaldo, Cruz e Ari. Vocês foram muito importantes também pelo enriquecimento das nossas aulas e pelo incentivo demonstrado a todo o instante.

A Ana Calvinho, Suzana, Frederico, Scheufen, Alessandra, Ana Célia, Márcia Lins e Glod, pelo suporte na apuração dos dados, apoio e encorajamento constantes.

Ao amigo Jorge Valentim, pelo apoio e revisão de todo o trabalho.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO..... 11

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA..... 11
1.2. RELEVÂNCIA DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA DO TEMA..... 21
1.3. PERGUNTA DE PESQUISA..... 26
1.4. OBJETIVO GERAL DA PESQUISA..... 26

2. REFERENCIAL TEÓRICO..... 27

2.1. RESULTADOS COMPARATIVOS ENCONTRADOS NO RAMO INDUSTRIAL A PARTIR DAS PESQUISAS DE HELENA HIRATA..... 28
2.2. CONTEXTO ECONÔMICO..... 29
2.2.1. PANORAMA ECONÔMICO BRASILEIRO..... 29
2.2.1.1. INVESTIMENTOS ESTRANGEIROS DIRETOS E OS PROCESSOS DE DESNACIONALIZAÇÃO ECONÔMICA..... 32
2.2.1.2. POLÍTICAS DE EMPREGO NO BRASIL..... 33
2.2.2. PANORAMA ECONÔMICO PORTUGUÊS..... 35
2.2.2.1. DESEMPREGO E EMPREGO EM PORTUGAL..... 39
2.3. CONTEXTO SOCIAL..... 44
2.3.1. A EXCLUSÃO SOCIAL..... 44
2.3.1.1. AMÉRICA..... 46
2.3.1.2. BRASIL..... 48
2.3.1.3. EUROPA..... 48
2.3.1.4. PORTUGAL..... 49
2.4. CONTEXTO INSTITUCIONAL..... 50
2.4.1. CONSTITUIÇÃO BRASILEIRA – SÍNTESE..... 50
2.4.2. CONSTITUIÇÃO PORTUGUESA – SÍNTESE..... 52
2.4.3. PROJETO DE CONSTITUIÇÃO EUROPÉIA..... 53
2.4.3.1. LIVRO VERDE – PREMISSAS BÁSICAS..... 54

3. METODOLOGIA DE PESQUISA..... 60

3.1. O ESTUDO DE CASO COMO ESTRATÉGIA DE PESQUISA..... 62
3.2. DADOS DE PESQUISA..... 62
3.2.1. LÓGICA DE ELABORAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS E DA SUA ASSOCIAÇÃO COM OS INDICADORES..... 63
3.3. AVALIAÇÃO DE PESQUISA..... 68
3.4. LIMITAÇÕES DO MÉTODO..... 68

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS..... 70

4.1. MERCADO BRASILEIRO DE ASSISTÊNCIA..... 70
4.2. A EMPRESA WWW..... 72
4.2.1. NO BRASIL..... 72
4.2.2. EM PORTUGAL..... 73
4.3. TRANSCRIÇÃO DOS RESULTADOS APURADOS EM PORTUGAL..... 74

4.3.1. TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS..... 85
4.3.2. ANÁLISE GERAL DA SUBSIDIÁRIA PORTUGUESA..... 100
4.4. TRANSCRIÇÃO DOS RESULTADOS APURADOS NO BRASIL..... 102
4.4.1. TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS..... 114
4.4.2. ANÁLISE GERAL DA SUBSIDIÁRIA BRASILEIRA..... 131
4.5. ANÁLISE COMPARATIVA DOS RESULTADOS APURADOS NOS QUESTIONÁRIOS E NAS ENTREVISTAS..... 133

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES..... 144

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 151

7. ANEXOS..... 156

7.1. ANEXO I – ECONOMIA BRASILEIRA – SÍNTESE DOS INDICADORES MACROECONOMICOS..... 156
7.2. ANEXO II - QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO..... 157
7.3. ANEXO III - QUESTIONÁRIO NÃO ESTRUTURADO..... 168
7.4. ANEXO IV - PESQUISA AO CAGED – CADASTRO GERAL DE EMPREGADOS E DESEMPREGADOS DO MERCADO FORMAL..... 174
7.5. ANEXO V – CONSTITUIÇÃO BRASILEIRA..... 176
7.6. ANEXO VI – CONSTITUIÇÃO PORTUGUESA..... 182
7.7. ANEXO VII – EXPECTATIVA DE VIDA DOS BRASILEIROS..... 188
7.8. ANEXO VIII – PRINCIPAIS INDICADORES ECONÔMICOS DE PORTUGAL. 190

Tabelas

TABELA 1 – Evolução do desemprego registrado em Portugal..... 41
TABELA 2 - Desemprego registrado por tempo de inscrição..... 42
TABELA 3 – Quadro de resumo da apuração do questionário semi-estruturado – Subsidiária Portugal..... 83
TABELA 4 – Quadro de resumo das associações para a apuração de indicadores – Subsidiária Portugal..... 84
TABELA 5 – Quadro de resumo da apuração do questionário semi-estruturado – Subsidiária Brasil..... 112
TABELA 6 – Quadro de resumo das associações para a apuração de indicadores – Subsidiária Brasil..... 113
TABELA 7 – Quadro de resumo das associações para apuração dos indicadores – Subsidiárias Portugal e Brasil..... 134
TABELA 8 – Síntese dos Indicadores Macroeconômicos Brasileiros..... 156
TABELA 9 – Média Salarial de Admitidos e Desligados por Gênero segundo a CAGED - para a atividade Seleção e agenciamento de mão-de-obra – 2004..... 174
TABELA 10 – Média Salarial de Admitidos e Desligados por Gênero segundo a CAGED - para a atividade Seleção e agenciamento de mão-de-obra – 2005..... 174
TABELA 11 – Média Salarial de Admitidos e Desligados por Gênero segundo a CAGED - para a grande atividade econômica Serviços – 2004..... 175
TABELA 12 – Média Salarial de Admitidos e Desligados por Gênero segundo a CAGED - para a grande atividade econômica Serviços – 2005..... 175
TABELA 13 - Expectativa de vida ao nascer para ambos os sexos..... 188
TABELA 14 - Principais Indicadores Econômicos de Portugal..... 190

Figuras

FIGURA 2.2.1.1. – Gráfico do Comportamento da Inflação Mensal IGP-DI – 1985-1996.. 31
FIGURA 2.2.2.1. – Gráfico das exportações, procura externa e quotas de mercado..... 36
FIGURA 2.2.2.2. – Gráfico do percentual das exportações portuguesas nas exportações mundiais..... 37
FIGURA 2.2.2.3. – Gráfico da evolução dos salários nominais, produtividade e custos unitários do trabalho..... 38
FIGURA 2.2.2.4. – Gráfico da evolução dos custos unitários do trabalho..... 38
FIGURA 2.2.2.2.1. – Gráfico da evolução do desemprego registrado..... 40
FIGURA 2.2.2.1.2. – Gráfico das ofertas recebidas de emprego ao longo dos anos..... 43
FIGURA 2.3.1.1.1. – América: exclusão social..... 47
FIGURA 2.3.1.3.1. – Europa: exclusão social..... 49
FIGURA 3.1 – Fluxograma do Desenvolvimento e execução da Pesquisa..... 61
FIGURA 7.6.1 – Evolução da expectativa de vida ao nascer, por sexo – Estimativas e Projeção Brasil 1940/2100..... 189

RESUMO

O presente estudo de caso investiga, empiricamente, a existência de indicadores que sugiram a preocupação com a exclusão social a partir das organizações, com o foco em gestão estratégica de pessoas. Os objetos de estudos são duas subsidiárias de uma empresa multinacional da área de serviços de assistência emergencial, uma portuguesa e uma brasileira. Tal pesquisa exploratória utilizou um corte seccional com perspectiva longitudinal, já que considerou dados levantados referentes aos anos de 2004 e 2005, além de entrevistas de profundidade com gestores atuais, para a avaliação da percepção do tema em estudo e respectiva validação. Utilizaram-se como fonte de identificação dos indicadores principalmente as abordagens sobre os direitos e deveres individuais e sociais, e direitos e garantias fundamentais dispostas nas constituições brasileira e portuguesa, assim como no projeto de constituição européia.

Os resultados apontam para diferenças de gestão entre ambas as subsidiárias, estando a brasileira mais alinhada às propostas da pesquisa, assim como sugerem que as áreas de recursos humanos das empresas, ainda agindo de uma forma instrumentalista, constituem uma grande barreira para as melhores práticas da inclusão social, e que estariam despreparadas para uma gestão com o foco nos funcionários. Embora tal estudo tenha sido realizado em uma empresa de uma área de atividade muito específica, acreditamos que seus resultados possam servir de estímulo para que outras pesquisas com os mesmos objetivos possam ser realizadas, de forma a contribuir para uma melhor compreensão das causas da exclusão social e da participação das organizações neste processo.

Palavras-chave: gestão estratégica de pessoas; exclusão social; serviços agregados; emprego no Brasil e em Portugal.

ABSTRACT

The present study of case empirically investigates the existence of indicators that suggest the social exclusion preoccupation from the organizations with a strategic management of human resources focus. The objects of study are two subsidiaries of a multinational enterprise in emergency and first-aid services area. One of them is Portuguese and the other is a Brazilian one. This exploratory research has used a sectional way with a longitudinal perspective, since it has considered a specific verified data referring to 2004 and 2005 years, beyond the deeper interviews with actual managers to an evaluation of these studied perception and its authentication. Our indicators identification sources were principally the individual and social rights and duties broaching and the fundamental guarantees disposed in the Brazilian and Portuguese Constitutions as such as the European Constitution project.

The results appoint to great differences of management between both subsidiaries, being the Brazilian one closer to our research proposes, as such as suggest us that the human resource areas, still acting in an instrumentalist way, establish a great barrier to better practices in social inclusion and they would be unprepared for a management with the focus in the employees. Although our study has been realized in a specific activity enterprise, we believe that our results can stimulate the realization of other investigations with the same objectives. In this way, we contribute to a better comprehension of the social exclusion causes and the organizations participations in this process.

Key Words: strategic management of human resource; social exclusion; aggregated services; employee in Brazil and Portugal.

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

No período da reconstrução produtiva do pós-guerra e na segunda metade do século XX, as principais economias capitalistas viveram os seus melhores momentos, contando com a vigência de regras de concorrências assistidas por organismos multinacionais tais como o BIRD (Banco Internacional para a Reconstrução e o Desenvolvimento – Banco Mundial – criado em 1944), o FMI (Fundo Monetário Internacional – criado em 1944), a OIT (Organização Internacional do Trabalho – criada em 1919) e o GATT (Acordo Geral de Tarifas e Comércio – firmado em 1947).

Neste período, vivemos um panorama de estabilidade, caracterizada pela rápida expansão das economias, do quase pleno emprego e menor desigualdade social, fruto da operacionalização de políticas macroeconômicas e de regulação do mercado de trabalho (Pochmann, 2002).

Beneficiados por manter seu parque industrial intacto e favorecidos pela Conferência de Bretton Woods (1944), os Estados Unidos da América (EUA) foram os principais protagonistas. Juntamente com os ingleses, formularam os princípios unificadores a serem utilizados nas instituições que formam o Sistema de Bretton Woods[1].

A partir da instituição da Guerra Fria e do choque de interesses ideológicos com a União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS), os norte-americanos inverteram suas posições em certas questões econômicas internacionais, mantendo um papel decisivo na economia mundial.

[1] Surgiu a partir do Acordo da Conferência Internacional Monetária de Bretton Woods – pequena cidade inglesa que sediou tal evento -, que objetivava assegurar a estabilidade monetária internacional através de mecanismos que evitassem a especulação com as moedas mundiais, em 22 de julho de 1944, celebrando a construção de uma nova ordem econômica mundial. Ele é formado pelo FMI e o BIRD, instituições que foram fundados nesta conferência. Nela também ficou estabelecido que o dólar passasse a ser a moeda de referência das reservas internacionais, a única ancorada no ouro (Einchengreen, 2000).

Os EUA usaram suas reservas financeiras, basicamente através do Plano Marshall, contribuindo para que a reconstrução das economias da Europa Ocidental constituísse um anteparo à expansão soviética. De 1947 a 1951, a transferência de recursos de origem americana para os aliados europeus atingiu 2% de seu PNB (Produto Nacional Bruto). Também estimularam o empreendimento da integração econômica européia, exigindo a baixa de barreiras à cooperação intra-européia e que coordenassem seus planos econômicos através da Organização para a Cooperação Econômica Européia (OCEE, antecessora da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE) (Gilpin, 2004:84-86).

Dentro deste cenário é que ocorre a expansão das corporações multinacionais, com a promessa do aumento das exportações, dos empregos e salários. Estas corporações aceleraram muito a integração da economia mundial, principalmente nas décadas de 1950 e 1960, com um enorme desenvolvimento do comércio internacional, acompanhando a retomada do crescimento econômico e a queda de barreiras de importação (Gilpin, 2004:221-223).

Contudo, a partir da década de 1970, com o agravamento da crise econômica nos principais países capitalistas, lastreada pela crise monetária e a energética (petróleo) em seu início, os organismos multilaterais internacionais tornaram-se incapazes de coordenar políticas macroeconômicas entre os vários países. Com o fortalecimento da concorrência internacional e o processo da reestruturação das empresas, iniciaram-se transformações que podem nos levar a depreender como características de uma nova revolução industrial. “Uma nova onda de progresso técnico teve início, ao mesmo tempo em que o processo de modernização conservadora vinha a alterar bruscamente as medidas reguladoras da economia em geral e do mercado de trabalho em especial” (Pochmann, 2002:33). Este momento é assim descrito por Theotônio dos Santos (1999):

> *“O período posterior à II Guerra Mundial foi o começo de uma produção sob direção científica, com o surgimento dos novos ramos derivados diretamente da aplicação dos conhecimentos revolucionários acumulados desde o princípio do século: a energia*

> *nuclear, a eletrônica, a aviação supersônica e o começo da era espacial. A década de 70 e particularmente a de 80 assistem o surgimento de uma nova revolução industrial sob comando da ciência: a informática, à base da microcomputação; sua aplicação na robótica e na telemática abre um novo campo da tecnologia da informação. Os novos materiais, incluindo a supercondutividade, a biotecnologia e a engenharia genética, formam um novo padrão tecnológico que tende a generalizar-se a todo o sistema produtivo"* (Santos T., 1999:29-30).

Houve uma reestruturação no emprego na direção de uma diminuição dos trabalhadores diretos nas áreas agrícolas e industriais, levando a ampliação daqueles voltados para a área de serviços, particularmente os ligados à produção, armazenamento e difusão da informação, e ao lazer, tudo conseqüência da ampla automação nas áreas primárias e secundárias. Theotônio dos Santos (1999) descreve este movimento da força de trabalho da seguinte forma:

> *"Esta nova divisão do trabalho se configura nos países que estão na ponta do sistema produtivo mundial e tende a se estender ao plano internacional. Os países mais desenvolvidos, que ocupam uma posição dominante dentro da economia mundial, tendem a dedicar-se fundamentalmente às atividades novas, geradas pela revolução científico-técnica, e transferir (em geral, sob o controle de seu capital, mas surgem também os sistemas de subcontratação que repassam essas tarefas para empresas locais) para países de desenvolvimento médio (particularmente chamados New Industrial Countries ou NICs) a produção de peças, acessórios e outras partes do complexo produtivo global, que ainda exigem mão-de-obra barata, mas quase sempre com um certo grau de habilidade manual. O aumento da preocupação ambiental nos países dominantes tende também ao deslocamento das indústrias de maior índice de poluição para os NICs"* (Santos T., 1999:31).

Este período de investimento estrangeiro direto nos NICs se deu até o início da década de 1980, quando uma nova crise nos principais centros capitalistas ocorreu com a ascensão do Japão no cenário internacional, assim como o agravamento financeiro gerado pela incapacidade de pagamento das dívidas externas pelos países de médio desenvolvimento, que conviveram com período de economia inflacionária e estagnada.

Após o fortalecimento de políticas neoliberalizantes, um novo movimento forte das economias centrais se sucedeu, espalhando-se pelo mundo pressões liberalizantes que buscavam a redução da participação dos estados nacionais e o aumento do livre comércio, com

a flexibilização das áreas de serviços, monopolizadas pelos estados nacionais. Tais políticas liberalizantes, seguidas de promessas de avanços e desestagnação econômica, foram amplamente apoiadas e encorajadas no Consenso de Washington[2] (1989) com a promessa do ingresso no mercado de capitais e acesso a recursos externos para aquelas economias de médio desenvolvimento, sob comando dos EUA.

Tal motivação avançou concomitantemente com as transformações políticas vividas pelos estados sob ideologia comunista, quando iniciaram um processo de adesão ao Ocidente, a partir da queda do Muro de Berlim (1989) e a posterior fragmentação da URSS (Guimarães, 2002). Dentro deste movimento, vários países atravessaram períodos sob coordenação de estruturação econômica e estabilização monetária seguindo regras do FMI, criando-se ambientes necessários para reformas constitucionais que privatizaram áreas estratégicas, antigos monopólios estatais.

Um grande fluxo de investimento estrangeiro direto voltou a ingressar nas economias periféricas, mas atingiram basicamente a área de serviços (Gonçalves, 1999).

Com o aumento do protecionismo e de barreiras não-tarifárias sob a forma de quotas ou subsídios governamentais, e da ascensão do Japão como força no cenário comercial mundial e o fortalecimento das empresas transnacionais, iniciou-se também, a partir da década de 80, práticas de regionalismo, observadas na aceleração do movimento rumo à integração européia, que passou a ser considerado uma ameaça ao sistema de comércio multilateral.

Sob a pressão norte-americana para reforma do sistema de trocas comerciais de Bretton Woods e reformulação do GATT, aconteceu a Rodada de Negociações no Uruguai

---

[2] Expressão cunhada pelo acadêmico John Williamson, do Institute for International Economics, de Washington. Esse centro teórico promoveu em 1989 seminário sobre as reformas necessárias para que a América Latina saísse da chamada "década perdida". Williamson usou a expressão num *paper* e em livro de 1990, popularizando-a (Fiori,1996). "Em síntese, o decálogo de Washington pedia: 1) disciplina fiscal; 2) limitação e priorização dos gastos públicos; 3) reforma tributária; 4) liberalização financeira; 5) regime cambial; 6) liberalização comercial; 7) investimento direto estrangeiro; 8) privatização; 9) desregulamentação e 10) respeito aos direitos de propriedade intelectual." (Requião, 2002).

(1986) que culminou na criação da Organização Mundial do Comércio (OMC) em 1995, com a redução de tarifas de bens manufaturados de países ricos e de subsídios governamentais em diversos setores (Gilpin, 2004).

Tal estratégia, que buscava tanto o fortalecimento das relações comerciais multilaterais quanto o enfraquecimento do movimento de integração européia, não impediu que houvesse a continuidade da aglutinação de outros países em blocos econômicos. É neste contexto que vimos surgir: o NAFTA (*North América Free Trade Association*), envolvendo EUA, Canadá e México; a consolidação da União Européia (UE), formada atualmente por Grécia, Portugal, Espanha, Itália, França, Luxemburgo, Irlanda, Reino Unido, Bélgica, Holanda, Alemanha, Dinamarca, Áustria, Suécia e Finlândia, Chipre, Eslováquia, Eslovênia, Estônia, Hungria, Letônia, Lituânia, Malta, Polônia e República Checa; informalmente o bloco asiático formado pelo Japão, China e outros países do leste asiático e o Mercosul (Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai).

A UE adotou uma nova moeda com câmbio único que circula desde o início do ano de 2000, com um banco central único, e articula-se para a adoção de uma constituição própria. Já considerando a flexibilização organizacional e as estruturas do mercado do trabalho, este projeto de constituição leva em conta as transformações que estão ocorrendo nas sociedades altamente competitivas e excludentes, abordando um conteúdo integralmente dedicado a este tema. Além desta preocupação com a absorção dos trabalhadores excluídos pelo sistema econômico, trata também com autoridade das responsabilidades sociais das organizações e das políticas governamentais.

Embora a questão da responsabilidade social empresarial seja um tema recente, já foi identificada uma evolução conceitual das ações sociais empresariais adotadas, passando por ações filantrópicas, registras inicialmente na transição da econômica agrícola para a industrial, até inícios do século XX, até outras mais recentes, como as associadas aos conceitos de

cidadania empresarial, responsabilidade social corporativa e desenvolvimento sustentável, embora na prática, hoje em dia ainda se observe uma utilização de todas elas (Tenório, 2004).

Com a adoção de políticas neoliberais nas últimas décadas do século XX e as pressões para a redução dos estados nacionais e suas influências nas economias, observou-se por parte da sociedade a cobrança do ônus social daí resultante também das empresas, que somente se engajam mais diretamente através de ações autônomas e espontâneas destas práticas, quando são estimuladas pelo fornecimento de benefícios fiscais concedidos pelos governos, são estimuladas para a adoção de políticas de diferenciação no mercado altamente competitivo, ou em busca do seu desenvolvimento sustentável, que é composto por dimensões econômica, empresarial e ambiental, e assim descrito:

> *"O objetivo é obter crescimento econômico por meio da preservação do meio ambiente e pelo respeito aos anseios dos diversos agentes sociais, contribuindo assim para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. Desta forma, as empresas conquistariam o respeito e admiração de consumidores, sociedade, empregados e fornecedores, garantindo a perenidade e a sustentabilidade dos negócios no longo prazo."* (Tenório, 2004:25)

O projeto de constituição européia, quando se refere aos assuntos sociais, apresenta de forma contundente e explícita a necessidade de serem percebidas estas questões, relacionando-as com as pressões que já estão sendo exercidas pela sociedade devido às conseqüências dos processos de globalização e da mutação industrial em larga escala (Européia, 2001).

Tal projeto de constituição vem recebendo apoio de muitos dos membros da UE, mas com grande resistência por parte daqueles países onde há maior presença do estado nacional na economia, como no caso da França, que não aprovou a sua adoção em recente consulta popular.

Embora estejamos observando o movimento dos blocos em nível macro, percebemos que existem diversas relações entre eles, uma vez que são compostos por corporações multinacionais que estão espalhadas por todo o mundo e que negociam entre si. Desta forma,

surgem oportunidades e dificuldades gerenciais envolvendo estas organizações que merecem uma atenção especial dos pesquisadores, levando-se em conta os aspectos transdisciplinares que o assunto requer.

Este projeto de pesquisa, de caráter exploratório, representa um estudo de caso de duas subsidiárias – uma em Portugal e outra no Brasil – de uma empresa multinacional européia na área de serviços, a WWW[3], que se encontra presente em 34 países, com 37 centrais de atendimento próprias, cobrindo 208 países nos 5 continentes e com sua sede na cidade de Paris, na França. Tal pesquisa buscou encontrar traços que viessem a nos indicar a existência ou não da preocupação por parte dos gestores com a redução da exclusão social, tema presente na constituição européia, focando a área da gestão estratégica de pessoas, a partir da análise comparativa entre as respectivas subsidiárias.

A subsidiária brasileira foi instalada na cidade do Rio de Janeiro, em 1996, através do investimento de capital português associado ao de um grupo financeiro local, exatamente durante o período caracterizado pelas reformas constitucionais que abriram o então monopólio estatal para a iniciativa privada e ao capital internacional, principalmente na área de serviços.

A WWW atua na área de serviços de atendimentos emergenciais que são disponíveis 24 horas por dia em todos os dias do ano. Dentre suas principais atividades encontram-se o fornecimento de socorro mecânico, reboque, chaveiro, aviso de sinistros e outros associados ao automóvel; o envio de encanador, eletricista, chaveiro, etc. para atendimentos domiciliares e empresariais; a indicação médica, ambulância, UTI móvel, segunda opinião médica, traslado de corpo e assistência médica e jurídica para o setor de viagem internacional e médico, etc.

Normalmente são oferecidos como serviços agregados para empresas seguradoras, montadoras de automóveis, administradoras de cartões de crédito, agências de viagens, planos

[3] Como uma das condições para a autorização desta pesquisa por parte da direção da empresa, a mesma não será identificada e utilizaremos WWW para referenciá-la.

de saúde, entre outras, e quase sempre o atendimento aos clientes finais dos clientes corporativos são realizados no nome destes, ou seja, o nome da WWW não aparece.

Os serviços agregados são referenciados como serviços adicionais dentro da literatura acadêmica juntamente com o *marketing* de serviços e do pós-*marketing*.

Não existe um conceito único para *marketing*, mas existem alguns que são mais aceitos ou considerados no meio empresarial, como os de Kotler e Armstrong: "*Marketing* é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com os outros" (Kotler & Armstrong, 1995:4). Já Churchill e Peter conceituam: "É um processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais" (Churchill & Peter, 2003:4).

A partir da percepção do consumidor, o produto passaria a ser o valor para o cliente, o preço indicaria o menor custo, a praça seria relacionada à conveniência e a promoção relacionada com a comunicação (Kotler & Armstrong, 1995).

Terry G. Vavra introduz uma nova denominação, o pós-*marketing*, que implica na valorização da pós-venda como ferramenta de relacionamento e fidelidade. Para tal conceito, agregam-se ao composto dos "4Ps" (produto, preço, praça e promoção) as comunicações ao cliente nos sistemas de pós-vendas e serviços de 0800/0300 e a sua satisfação. Isto seria possível através do monitoramento e da oferta de serviços de pré e pós-vendas, além de conveniências para o consumidor (Vavra,1993).

Sobre estes conceitos assenta-se o *marketing* de serviços, definidos por Philip Kotler e Gary Armstrong como "atividades ou benefícios que uma parte possa oferecer a outra; são essencialmente intangíveis e não resultam na posse de um bem" (1998:465); por Gilbert Churchill Jr. e J. Paul Peter como "produtos como empréstimos bancários ou seguros residenciais, que são intangíveis em sua maior parte..." (2003:290); em Karl Albrecht, como

“todo trabalho feito por uma pessoa em benefício de outra... serviço é todo trabalho que agrega valor ao que uma pessoa faz em benefício de outra” (2000, 6:7).

Quanto maior o domínio do serviço sobre o produto em uma atividade, menor a possibilidade de uma avaliação do cliente antes da compra, pesando sensivelmente na decisão o fator credibilidade, complementado pelas diferentes naturezas específicas dos serviços em relação aos produtos em geral. Além da intangibilidade, os serviços são caracterizados pela variabilidade, em decorrência de onde e por quem são executados, pela inseparabilidade, pois estão atrelados a seus fornecedores, e, por último, a perecibilidade, pois serviços não podem ser estocados (Kotler & Armstrong, 1995).

Para o prestador de serviços existe uma grande exposição com relação à qualidade, que pode variar em função de aspectos como investimento em equipamentos, qualificação de prestadores, relacionamento com o cliente, intensificação da participação do cliente, personalização do serviço, reavaliação constante de prestadores e plena caracterização para o cliente da importância do serviço percebido, apesar de sua intangibilidade (Gianesi e Correa, 1996:79-97).

Já para Leonard Berry, para que toda organização obtenha sucesso no desempenho de serviços, é necessário o foco em nove premissas: 1 – estímulo aos líderes para valores como integridade, excelência, inovação, gosto pelo trabalho, trabalho em equipe, respeito pelas pessoas e responsabilidade social; 2 – foco estratégico; 3 – excelência operacional; 4 – foco no cliente e na superação contínua; 5 – relacionamentos baseados na confiança; 6 – investimento na capacitação operacional de recursos humanos; 7 – manter o espírito jovem e empreendedor; 8 – zelo e valorização da marca; e 9 – consciência social (Berry, 2000).

Serviços agregados são serviços adicionais oferecidos aos consumidores de determinado produto (que pode ser até um outro serviço). Sua utilização é um importante diferencial competitivo a ser incorporado pelas indústrias. A competição no campo das

tecnologias, vantagem de preço e qualidade, itens que, por estarem ao alcance de todos, transformaram-se em *commodities*, deixando de ser fator estratégico de diferenciação (Gianesi & Correa, 1996). Segundo Churchill e Peter, *"com freqüência serviços são comprados para lidar com problemas de curto prazo, incomuns ou de emergência, enquanto bens são comprados para lidar com problemas de prazo mais longo e mais rotineiros."* (Churchill & Peter,2003:299).

Para ressaltar ainda mais a importância incontestável dos serviços agregados, Terry G. Vavra (1993) apresenta uma pesquisa realizada entre os cem maiores anunciantes dos EUA, na qual os serviços aparecem em primeiro lugar como fator de retenção de clientes para 82% dos entrevistados. Sendo o foco do pós-*marketing* a manutenção do relacionamento com os clientes, é impossível desconsiderar esta estatística, visto que o pós-*marketing* está dividido em relacionamento através do reconhecimento, isto é, da comunicação e envolvimento com o cliente, e relacionamento através da relevância, ou seja, produtos e serviços sob medida, informações específicas e acompanhamento dos serviços (Vavra, 1993).

Para executar estes tipos de serviços, a WWW possui a administração de uma grande rede de prestadores espalhados por todo o mundo (só no Brasil são 30.235 cadastrados, com o acionamento médio mensal de aproximadamente 9.000 destes prestadores) e utiliza-se das tecnologias que estão presentes tanto na área de telefonia quanto na de informática para montar suas centrais de atendimento (*call centers*).

Os clientes dos clientes corporativos necessitando dos serviços normalmente fazem contato através do sistema de telefonia gratuito (no Brasil o sistema 0800) e os atendentes das centrais de atendimento, após atestarem os serviços que o cliente possui direito, acionam os prestadores mais indicados para prestar o auxílio no menor tempo possível. Todo o atendimento é acompanhado pela empresa, que, posteriormente, recebe a cobrança daqueles prestadores de serviço e providenciam a respectiva remuneração, de acordo com preços pré-

estabelecidos em que se leva em consideração o tipo do serviço, sua qualidade (medida com base no número de rejeições, tempo de chegada ao local, e satisfação do cliente) e o volume contratado.

Em Portugal, o sistema de atendimento é similar ao realizado no Brasil, tanto no processo como na forma de acesso através de contato telefônico gratuito.

1.2. RELEVÂNCIA DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA DO TEMA

Várias pesquisas já foram realizadas para se verificar como são geridas as empresas multinacionais em diversas áreas funcionais da administração, com a comparação entre as gestões das diversas subsidiárias espalhadas por vários países, tomando-se por objetivo a análise de aspectos tanto táticos/operacionais como estratégicos/gerenciais. Aliás, é na mudança simplesmente do tático/operacional para o estratégico em que estão assentadas as novas abordagens para a área de recursos humanos, com o retorno de sua valorização junto aos controladores, levando até a utilização da alteração de sua nomenclatura para gestão de pessoas (Chiavenato, 2005).

Como que atravessando ciclos em espirais, o foco de teorias estudadas e aplicadas na área de Administração, ora passa pela contemplação da estrutura organizacional e seus processos de funcionamento, ora há um foco novamente no ser humano como fator de atenção predominante.

E foi recentemente, a partir de meados da década de 1980, com o acirramento da competitividade e a valorização da estratégia no âmbito que antecede ao planejamento organizacional que a área de recursos humanos voltou a ser valorizada, tornando-se imprescindível para o sucesso das organizações.

Segundo Tose (*apud* Marras, 2005), a gestão de pessoas passou por cinco fase distintas: a contábil (antes de 1930), a legal (1930 a 1950), a tecnicista (1950 a1965), a administrativa (1965 a 1985) e a estratégica (de 1985 aos dias atuais).

Recursos humanos ou gestão de pessoas? Embora tidas como sinônimas, no que se refere ao contexto que ocupam dentro de uma organização, a mudança de nomenclatura vem sendo adotada desde que o estratégico passou a ser considerado pelos controladores, deixando de referenciar a área pelas funções meramente táticas e operacionais.

Segundo Idalberto Chiavenato (2005), os empregados podem ser tratados como recursos produtivos da organização e, como tal, seriam passíveis de serem administrados, envolvendo planejamento, organização, direção e também o controle de suas atividades. A busca incessante seria sempre do máximo rendimento possível, como se constituíssem parte do patrimônio físico da empresa, ou seja, significa "coisificar" as pessoas.

Embora as pessoas possam ser tratadas como recursos, Chiavenato (2005) sugere que elas devem ser visualizadas como parceiras da organização, e "como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos da organização" (Chiavenato, 2005:8).

A conceituação de Gestão Estratégica de Pessoas (ou Administração Estratégica de Recursos Humanos – AERH), portanto, é: "... gestão que privilegia como objeto fundamental, através de suas interações, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem" (Marras, 2005:253); ou, ainda, segundo o próprio Chiavenato, "... maneira como a função de Recursos Humanos pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários" (Chiavenato, 2005:75).

Estimulado pela pesquisa comparativa elaborada por Helena Hirata entre as subsidiárias industriais no Japão, na França e no Brasil abrangendo as áreas de eletroeletrônicos, vidros e indústria agro-alimentícia, e observando-se as gestões relacionadas ao trabalho em *Nova Divisão do Trabalho? Um olhar voltado para a empresa e a sociedade* (2002), e pelo trabalho de pesquisa de diversos acadêmicos da Universidade do Estado de São Paulo (USP), da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) e da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), coordenados por Marcio Pochmann e Ricardo Amorim, em *Atlas da Exclusão Social no Brasil* (2003) e *A Exclusão no Mundo* (2004), procurou-se realizar uma análise comparativa de uma empresa multinacional da área de serviços de assistência emergenciais, delimitando-a apenas às subsidiárias de dois países (Portugal e Brasil) e com o foco na área de gestão estratégica de pessoas, em busca de informações que nos levassem a perceber a existência ou não da preocupação com a redução dos trabalhadores excluídos pelo sistema econômico.

A pesquisa, de caráter exploratório, considerou os dados levantados referentes aos anos de 2004 e 2005, ou seja, em linhas gerais, buscou avaliar a existência de alguma sintonia com as propostas existentes sobre o tema, nas constituições brasileira e portuguesa, e explicitamente na proposta de constituição européia.

Acreditamos na relevância do tema visto que a alta competitividade das empresas contribui para uma redução cada vez maior do número necessário de trabalhadores na manutenção do sistema econômico vigente. Tal fato, em conjunto com os processos de fusões a que assistimos e ao alto grau de desenvolvimento tecnológico, tende a diminuir a distribuição das riquezas e aumentar as dificuldades de acesso dos trabalhadores, já que cada vez exige-se sua maior qualificação.

Isto está ocorrendo enquanto as populações continuam crescendo, principalmente nos países pobres e de desenvolvimento médio, contribuindo para a complexidade de um cenário,

ainda desfigurado, que se apresenta para um futuro próximo repleto de desafios gerenciais em todos os setores e também de desafios sociais. Em números, tomamos emprestados os dados apresentados por Eugène Enriquez ao prefaciar o livro *"Recursos" Humanos e subjetividade*, coletânea de diversos autores organizada por Eduardo Davel e João Vasconcelos:

> *"...Se nos referirmos ao último julgamento pronunciado pelo Tribunal Permanente dos Povos, reunido por iniciativa da coordenação das ONGs, sob presidência de Fr. Rigaux, professor de direito internacional na Universidade de Louvain, podemos ler: "3.000 multinacionais concentram 25% dos ativos produtivos do mundo e os 15% mais importantes têm um retorno bruto superior ao de 120 países. Em 1992, 20% da população controlava 83% dos retornos mundiais, ao passo que os 20% mais pobres sobreviviam com 1,4%. Segundo o banco mundial, 1,4 bilhão de pessoas vivem com menos de um dólar por dia. Em 1960, a diferença era da ordem de 30 para 1. Em 1991, a diferença é de 60 para 1. Em contrapartida, o número de pessoas que possuem uma fortuna superior a 1 bilhão (1.000.000.000,00) de dólares passou de 145 em 1987 a 358 em 1994""* (Enriquez, 2002:13).

Atualizando os últimos dados fornecidos por Fr. Rigaux sobre o número de pessoas que possuem uma fortuna superior a 1 bilhão de dólares temos: 691 em 2005 e 793 em 2006 (Ciaffone, 2006).

Eugène Enriquez procura explicar este fenômeno como sendo oriundo da exacerbação da racionalidade instrumental e pela transformação do capitalismo:

> *"Ela traduz-se pela passagem de um capitalismo despótico a um capitalismo burocrático e tecnocrático, e atualmente, a um capitalismo estratégico; dum capitalismo criador de riquezas, a um capitalismo destruidor de riquezas, dum capitalismo de exploração a um capitalismo de exclusão, dum capitalismo da indústria pesada a um capitalismo fundado sobre a autoridade da informação e da comunicação, dum capitalismo onde a empresa cumpria um papel central, mas não dominante, a um capitalismo onde a empresa torna-se a instituição das instituições"* (Enriquez, 2002:13).

Tal preocupação se acentua quando observamos a multiplicação de artigos voltados para a necessidade da valorização do ser humano, sejam oriundos do meio acadêmico ou não, porém com um foco mais instrumentalista. Na verdade, o que se valoriza são as competências em si e a capacidade daqueles que as possuem de propiciarem diferenciais capazes de fazer com que suas empresas permaneçam em um ciclo de inovações criativas e altamente produtivas em ambiente extremamente competitivo.

O que poderia soar como uma valorização a mais do homem trabalhador e participativo, com razão própria, inserido na sua sociedade, ou seja, a valorização da cidadania em si, abrindo caminho para a prática da razão comunicativa, como deseja Jürgen Habermas (Tenório, 2002), continua a ser visto e tratado estrategicamente, promovendo a aceleração dos processos de exclusão.

A conceituação de exclusão social é muito abrangente, podendo designar desigualdade social, miséria, injustiça, exploração social e econômica, má distribuição de renda, assim como se relacionar com a pobreza, a fome, com o acesso à educação, à renda, à moradia, ao emprego, ao transporte, à informação, à qualidade de vida, entre outros, como sugere Pochmann e Amorim (2003).

O sentido que tomamos em relação a esta pesquisa está mais voltado para o que Castel (1998) denomina como desfiliados do mercado, ou seja, de que os excluídos socialmente seriam aqueles resultantes de longo período de desemprego gerado pelas crises econômicas mundiais contemporâneas e pelo emprego das novas tecnologias. Portanto, tem a ver com as condições de empregabilidade, ou seja, a capacidade de uma pessoa se manter apta a disputar uma posição no mercado de trabalho, possuindo as qualidades e as formações necessárias, inclusive o conhecimento das atuais tecnologias em prática (Werdesheim, 2004).

Dentro de uma análise ampliada relacionada com a responsabilidade social empresarial, a aderência do sentido empregado para a exclusão social nesta pesquisa, como forma de mitigação desta questão, como podemos verificar através da abordagem utilizada por Tenório (2004), está voltado diretamente para a forma ética de atuação das empresas em suas atividades produtivas, principalmente as internas e as relacionadas com as políticas adequadas de recursos humanos.

1.3. PERGUNTA DE PESQUISA

Existem indícios da preocupação com a exclusão social na área de gestão estratégica de pessoas nas subsidiárias de Portugal e Brasil da empresa WWW?

1.4. OBJETIVO GERAL DA PESQUISA

O objetivo geral desta pesquisa é verificar se a área de gestão de pessoas da empresa WWW, nas subsidiárias do Brasil e Portugal, preocupam-se com o tema da exclusão social.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo estaremos apresentando as teorias que fundamentaram o estudo e contribuíram para o esclarecimento de dúvidas conceituais, a análise dos dados e informações coletadas em todo o projeto.

Primeiramente, são apresentados os resultados das pesquisas realizadas por Helena Hirata em seu livro *Nova Divisão do Trabalho? Um olhar voltado para a empresa e a sociedade* (2002).

São expostos, a seguir, os contextos econômico, social e institucional, tanto do Brasil como de Portugal, de forma a dar sustentabilidade nas análises comparativas, abrangendo o período em que ocorre a expansão da subsidiária portuguesa e também os anos em que os dados para a pesquisa foram coletados. Dentro do contexto econômico, são apresentados alguns dos motivos que concorreram para a instalação da subsidiária da WWW no Brasil, tendo como base um panorama sobre a economia brasileira desde 1980, incluindo os processos que culminaram nas emendas constitucionais, que facilitaram e estimularam o ingresso de investimentos diretos estrangeiros e uma visão sobre o trabalho no Brasil e nos países de economias avançadas.

Abordagens existentes na Constituição brasileira e portuguesa relativas ao trabalho são encadeadas, assim como são abordados dados relacionados com a exclusão social na América, no Brasil, na Europa e em Portugal. Também são apresentadas informações relevantes sobre o tema, que estão contidas na proposta de constituição européia, dentro do contexto institucional.

2.1. RESULTADOS COMPARATIVOS ENCONTRADOS NO RAMO INDUSTRIAL A PARTIR DAS PESQUISAS DE HELENA HIRATA

Helena Hirata, em seu *livro Nova Divisão Sexual do Trabalho? – Um olhar voltado para a empresa e a sociedade* (2002), realiza uma análise geral sobre os temas relacionados com a gestão de pessoas no setor industrial, tomando como base, subsidiárias e subsidiárias de empresas multinacionais localizadas em distintos países.

Vejamos a síntese dos principais resultados em uma indústria de vidros, com subsidiárias no Japão, na França e no Brasil:

- Mão-de-obra predominantemente masculina;
- Salários melhores para os homens;
- Postos de gerência e supervisão masculinos;
- Evolução tecnológica torna postos de trabalhos vulneráveis por diminuírem a qualificação necessária;
- Lavagem de uniformes de forma doméstica;
- Há distinção entre as condições e recursos disponíveis nos lares de operários japoneses e franceses (melhores condições) comparativamente aos brasileiros;
- Dimensão taylorista e fordista da organização do trabalho, com cadências impostas, ritmo de trabalho determinado pelas máquinas, produção em massa de artigos padronizados, postos de trabalhos insalubres, perigosos e sujos;
- Processo acelerado de automação traz medo de desemprego no Brasil e na França.

Agora vejamos os principais pontos extraídos de sua análise a partir de uma indústria eletroeletrônica multinacional francesa, comparando sua subsidiária francesa com a brasileira:

- Elevada participação feminina na indústria eletroeletrônica tanto na França como no Brasil;
- Estrutura de salários, seleção, recrutamento, treinamento e promoção distintos entre França e Brasil (contextos nacionais desiguais: no Brasil, modo de gerir bem menos limitado pela lesgislação social);
- Facilidade de demissão no Brasil contra dificuldades encontradas na França;
- Há concentração de trabalhadores não-qualificados (na França, apenas mulheres ocupam tais funções);
- Mão–de-obra mais jovem no Brasil;
- Diferenças salariais maiores entre homens e mulheres no Brasil do que na França.

2.2. CONTEXTO ECONÔMICO

Nesta seção serão apresentadas sínteses econômicas tanto do Brasil quanto de Portugal, de forma a permitir a compreensão dos contextos existentes, tanto no período em que ocorreram as iniciativas expansionistas do grupo WWW, assim como do período em que os dados foram referenciados para a respectiva pesquisa.

2.2.1. PANORAMA ECONÔMICO BRASILEIRO

Segundo Edward Amadeo e Fernando Monteiro, em *Economia Brasileira Contemporânea* (2005), existe um traço comum entre as décadas de 1980 e 1990 para a economia brasileira: a característica de baixo crescimento médio do nível de atividade econômica (40,5% no período 1980-91, 55,0% no período 1991-2000). Os anos 80 já foram denominados de década perdida, marcada em sua totalidade pela questão do endividamento

externo e suas implicações, enquanto os anos 90 vêm sendo chamados de década das reformas incompletas, visto que, após 10 anos de grandes instabilidades macroeconômicas, inflação alta e crescente, importantes mudanças ocorreram na área da política econômica e reformas institucionais, porém reformas insuficientes para uma efetiva modificação panorâmica de nossa economia (Amadeo & Monteiro, 2005). Em 2004, a taxa de atividade da economia brasileira ficou em 51,0%, representando um decréscimo em relação a média da década anterior (IBGE, 2005).

Os fatores econômicos relevantes neste período são:

1981-84	Aceleração inflacionária e recessão. Adoção de medidas visando contrair a absorção interna e o incentivo das exportações para aumentar as exportações líquidas;
1985-86	Rápido crescimento do produto agregado, com a aceleração inflacionária no final de 86. Recuperação baseada no consumo interno à medida que as exportações reais caíam progressivamente devido à sobrevalorização da taxa de câmbio. Plano Cruzado. Congelamento de preços.
1987-90	Desajustes domésticos e ameaça de hiperinflação. Plena utilização da capacidade de produção industrial. Recessão. Planos Cruzado II, Bresser e Verão (Cruzado Novo);
1991-93	Planos Collor I e Collor II. Com o desfecho da crise institucional, após a renúncia do presidente Collor, houve por parte dos agentes econômicos uma mudança de expectativa bastante positiva. Empresas expandiram fortemente o nível de produção;

1994-2002 Crescimento devido ao Plano Real. Rápida elevação da renda real. Economia sobre sucessivos abalos em 1997 (crise asiática), 1998 (crise russa), 2000 (desaceleração da economia internacional e crise energética), 2001 (crise argentina) e 2002 (crise de confiança).

2003-2004 Melhoria dos principais indicadores econômicos após a volta do crescimento das exportações, com balança comercial superavitária, saldo em conta corrente positivo e melhoria do perfil da dívida externa.

Segue gráfico que apresenta o comportamento inflacionário no período de 1985 a 1996.

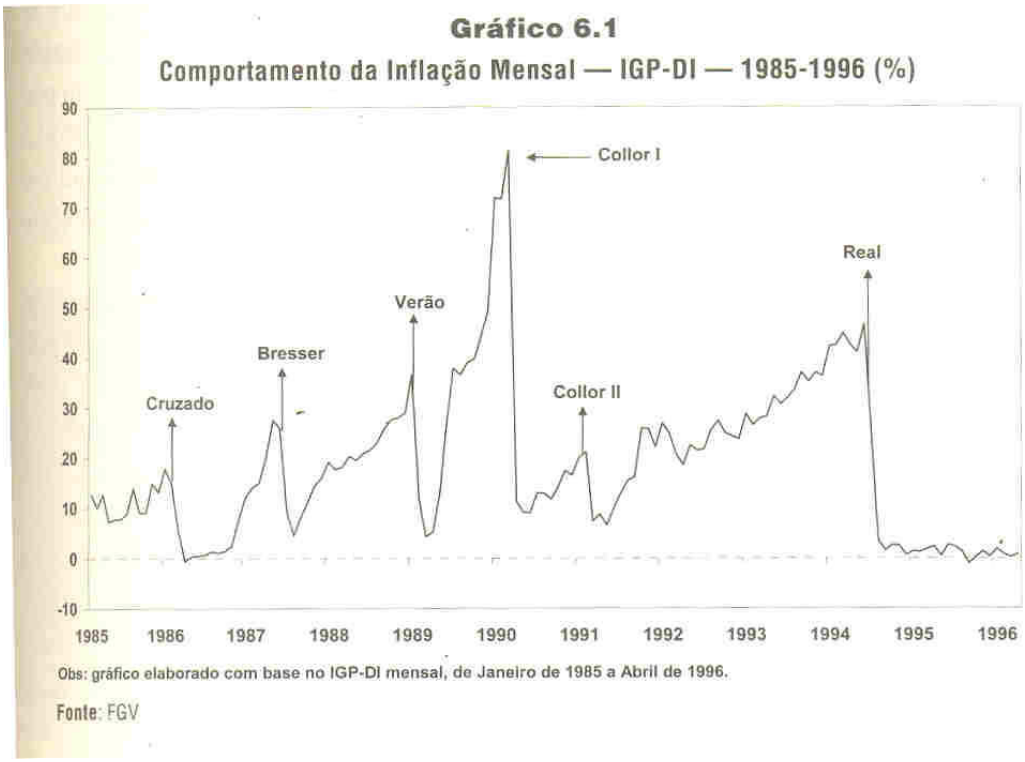


Figura 2.2.1.1. – Gráfico do Comportamento da Inflação Mensal – IGP-DI – 1985-1996

Uma avaliação sintética dos dois governos do presidente Fernando Henrique Cardoso por Fábio Giambiagi (2005) nos dá conta de que o primeiro mandato (1994-1998) é

caracterizado por uma política cambial rígida, um crescente dependência do financiamento externo e um desequilíbrio fiscal agudo. Já o segundo mandato (1999-2002) é caracterizado pelo câmbio flutuante, redução do déficit em conta corrente e forte ajuste fiscal. Em ambos os governos houve grande preocupação com o combate à inflação, porém registrou-se a contínua expansão do gasto público (despesa primária do governo central passou de 17% do Produto Interno Bruto – PIB – em 1994 para 20% do PIB em 1998 e 22% do PIB em 2002).

O período compreendido pelos anos de 2003 e 2004 apresenta uma recuperação visível dos principais indicadores da economia brasileira, conforme podemos observar na tabela que se encontra no ANEXO I.

2.2.1.1. INVESTIMENTOS ESTRANGEIROS DIRETOS (IED) E PROCESSO DE DESNACIONALIZAÇÃO ECONÔMICA NO BRASIL

Segundo Reinaldo Gonçalves, em seu livro *Globalização e Desnacionalização* (1999), a partir de 1995 inicia-se um processo de aceleração de entrada de fluxos de IED no Brasil de grande monta, revertendo uma tendência observada nos 15 anos anteriores. Esta aceleração é motivada por alguns fatores importantes a serem considerados: a mudança da situação macroeconômica, com o controle inflacionário, a âncora cambial e a estabilidade de preços; a liberalização comercial com o acirramento dos padrões de concorrência; a reestruturação produtiva com a presença de novas empresas transnacionais; as estratégias empresariais; as privatizações generalizadas, como do setor de telecomunicações, Companhia Vale do Rio Doce, e parte do setor elétrico; o tamanho do mercado brasileiro; a reestruturação produtiva da rede de subsidiárias e subsidiárias no sul da América Latina devido ao fortalecimento do Mercosul e, final e principalmente, as reformas constitucionais com a revisão de todo o aparato regulatório, facilitando a remessa de lucros e o pagamento por tecnologias (fim da Lei de

Informática), a flexibilização do monopólio estatal do petróleo, a eliminação gradual de restrições nos setores da indústria extrativa e de serviços, como no setor financeiro (bancos e seguradoras), de navegação de cabotagem e também da revisão do conceito de empresa nacional e benefícios afins (Gonçalves, 1999).

Em paralelo à entrada dos recursos estrangeiros, especificamente para novos investimentos oriundos de oportunidades oferecidas principalmente na área de serviços, percebe-se também a entrada de recursos para as empresas já instaladas, destinados a reformas e estratégias de expansão, seja orgânica, por aquisição ou fusão em diversos setores, como na indústria alimentícia, siderurgia, mineração e informática. Nota-se, portanto, um processo crescente de desnacionalização econômica e, conseqüentemente, uma maior dependência estrutural externa (Gonçalves, 1999).

Observa-se dentro de todo este contexto em uma avaliação dos analistas da CEPAL (Comissão Econômica das Nações Unidas para a América Latina e o Caribe) que os recursos obtidos pelo Brasil não estariam sendo aplicados efetivamente na área produtiva e geradora de empregos e de sustentabilidade econômica, promotoras de seu desenvolvimento, mas em áreas de alta lucratividade e baixa atividade e geração de empregos, de forma que os governos deveriam cuidar para que novos recursos tenham destino que coincidam diretamente com os objetivos de desenvolvimento do país (CEPAL, 2004).

2.2.1.2. POLÍTICAS DE EMPREGO NO BRASIL E NAS ECONOMIAS AVANÇADAS

Durante o período em que ocorreu a industrialização nacional (1933-1980), verificou-se um movimento de estruturação do mercado de trabalho (forte expansão do emprego assalariado registrado), embora tal período tenha se caracterizado pela escassez de medidas

definidas como políticas de emprego. Assim o desemprego era reduzido, embora fossem registrados baixos salários, informalidade de mão-de-obra, heterogeneidade de postos de trabalho e subemprego. Nos anos 90, a estagnação das atividades econômicas, caracterizada por baixos investimentos na área produtiva e estratégias de redução da participação governamental na economia, associada ao crescimento populacional, elevou gravemente a taxa de desemprego no Brasil (Pochmann, 2002).

Comparativamente com as economias avançadas podemos verificar distintas estratégias de emprego sendo adotadas no Brasil. Vejamos alguns itens:

a) Padrão de desenvolvimento: as economias avançadas encontram-se em um estágio maduro, com medidas voltadas para a sustentação do crescimento econômico; o Brasil possui uma economia em construção;

b) Pesquisas e desenvolvimento tecnológico: as economias avançadas são concentradas nas grandes empresas transnacionais, porém, há gastos de recursos tanto pelas empresas estatais e como por algumas privadas nacionais, com montagem de um núcleo de mão-de-obra qualificada; o Brasil está cada vez mais dependente e subordinado à tecnologia estrangeira (corporações transnacionais), com escassos gastos pelo poder público e empresas nacionais, e possui uma desmobilização do núcleo de mão-de-obra qualificada, ou seja, não consegue retê-las internamente;

c) Políticas de bem-estar social: nas economias avançadas já encontramos um estágio completo, com elevado grau de inclusão social; no Brasil, o estado de bem-estar social é incompleto, com elevado grau de exclusão social;

d) Sistema de relações de trabalho: nas economias avançadas é mais democrático, com organização por local de trabalho e sustentado pelo contrato coletivo de

trabalho; no Brasil, é autoritário, sem organização por local de trabalho e sustentado pelo contrato individual de trabalho;

e) Políticas de emprego: nas economias avançadas, o mercado de trabalho é homogêneo com altas taxas de assalariamento e pleno uso de políticas de emprego; no Brasil, é heterogêneo, com taxa média de assalariamento e escasso uso de políticas de emprego (Pochmann, 2002).

Segundo Pochmann (2002), dada a disputa pelo recebimento de investimentos estrangeiros diretos e a avaliação associada ao custo da mão-de-obra no Brasil, vários autores entendem que há a necessidade da redução/eliminação dos encargos sociais (que acreditam ser todo o adicional sobre a folha de pagamento). Tal entendimento, contudo, poderia levar a uma redução da remuneração do empregado, já que parte dos adicionais legais, que incidem sobre a folha de pagamento das empresas, diz respeito ao rendimento monetário do empregado, e não a encargos sociais.

A redução ou eliminação do que aqui é definido como encargos sociais, sem a sua imediata substituição por outra fonte de financiamento, poderia prejudicar ainda mais as políticas públicas, já que estaria contribuindo para a ampliação do quadro de precarização das condições e relações de trabalho, bem como o aumento das desigualdades nos rendimentos assalariados, com implicações negativas para o emprego registrado e para o segmento organizado da economia (Pochmann, 2002: 177-178).

2.2.2. PANORAMA ECONÔMICO PORTUGUÊS

Segundo o Boletim Mensal do Comércio Internacional (GEE, 2006), embora o PIB português de 2005 tenha apresentado uma ligeira melhora em relação a 2004, este resultado estaria relacionado com a balança comercial, quando fora registrado um aumento mais

significativo das exportações e um crescimento mais moderado das importações. Apesar disto, o quadro ainda é deficitário em 8,8% do PIB, com características recessivas que, segundo as previsões da Comissão Européia, deverá permanecer estável pelo menos nos dois anos seguintes.

As exportações portuguesas vêm perdendo quotas de mercado desde 1997, exceto no período entre 2001 e 2003, impactado pela entrada de Portugal na Zona Euro. Nos últimos dois anos acumula uma perda superior a 7%. Segundo previsões da Comissão Européia estas perdas deverão ser mais atenuadas em 2006 e 2007.

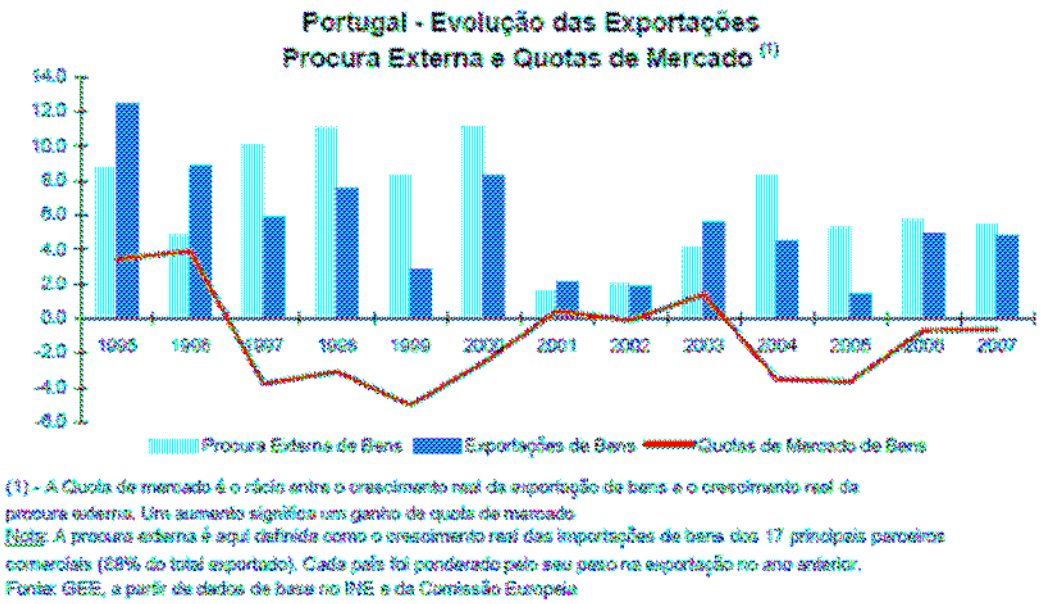

Portugal - Evolução das Exportações
Procura Externa e Quotas de Mercado (1)
14.0
12.0
10.0
8.0
6.0
4.0
2.0
0.0
-2.0
-4.0
-6.0
1996
1998
1997
1999
2000
2001
2002
2003
2004
2005
2006
2007
Procura Externa de Bens
Exportações de Bens
Quotas de Mercado de Bens
(1) - A Quota de mercado é o rácio entre o crescimento real da exportação de bens e o crescimento real da procura externa. Um aumento significa um ganho de quota de mercado
Nota: A procura externa é aqui definida como o crescimento real das importações de bens dos 17 principais parceiros comerciais (68% do total exportado). Cada país foi ponderado pelo seu peso na exportação no ano anterior.
Fonte: GEE, a partir de dados de base no INE e da Comissão Europeia

Figura 2.2.2.1. Gráfico da evolução das exportações, procura externa e quotas de mercado

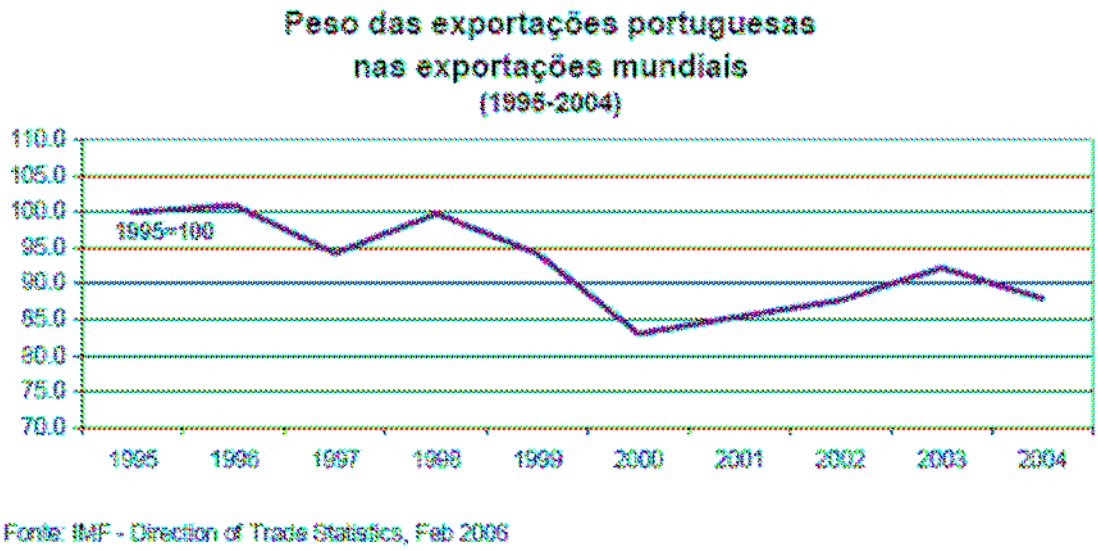
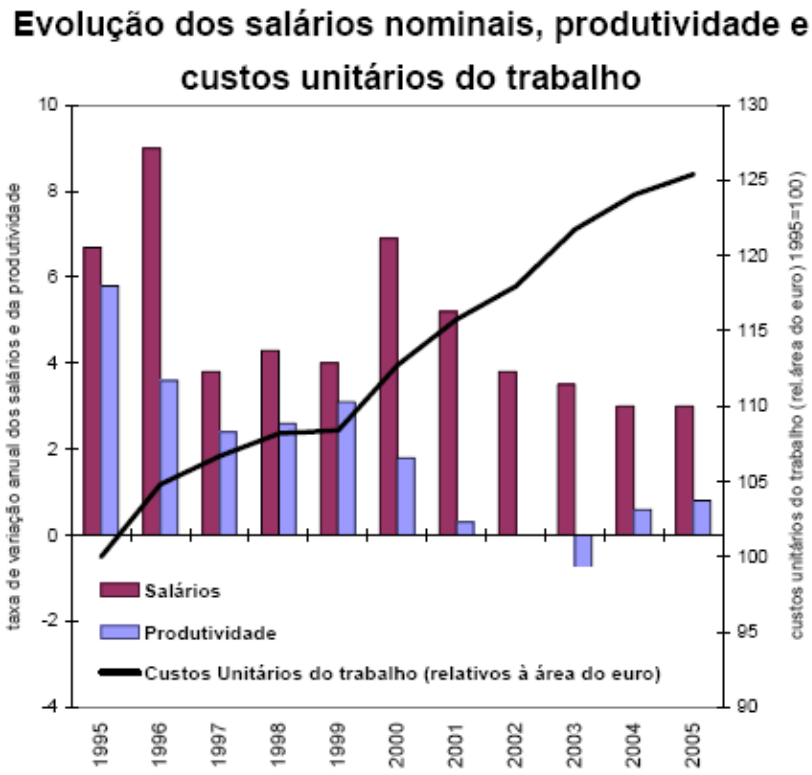


Figura 2.2.2.2. Gráfico do percentual das exportações portuguesas nas exportações mundiais

A principal razão para o fraco desempenho das exportações portuguesas é creditada à conjugação de uma presença significativa em setores produtivos do uso maciço de mão-de-obra, que estão sujeitos a uma concorrência internacional crescente, e à deterioração progressiva da competitividade externa, quer medida pelos custos unitários do trabalho por unidade produzida (CTPU's), quer pelos preços relativos.

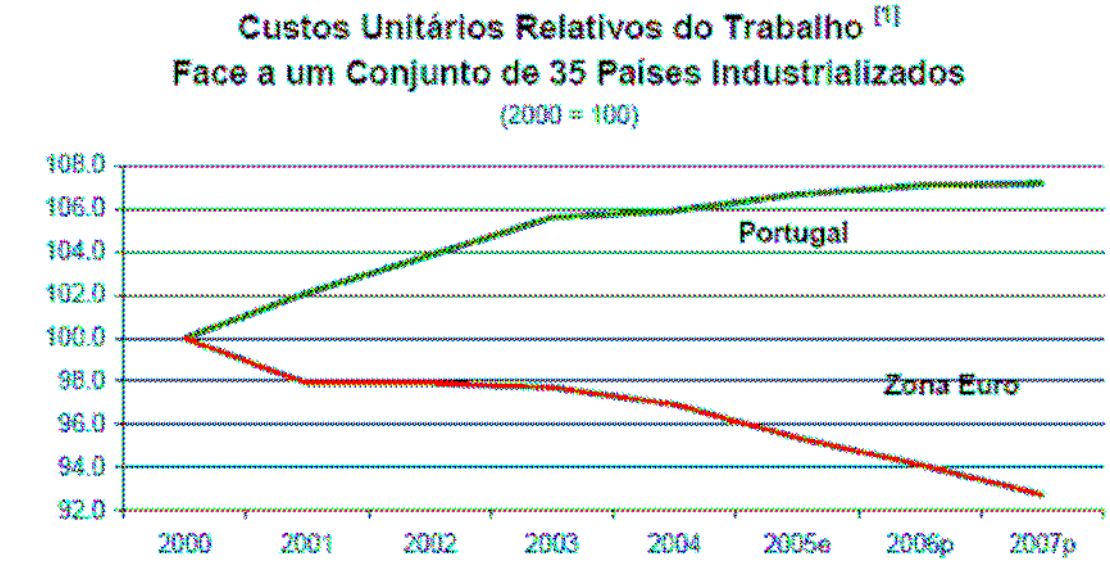
De acordo com dados do OCDE (Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico), o aumento dos salários em Portugal tem sido significativamente superior ao crescimento da produtividade, conduzindo a um aumento dos CTPU's acima da Zona Euro e, conseqüentemente, a uma perda de competitividade da economia portuguesa (GEE, 2006).

Como podemos analisar com os principais indicadores econômicos de Portugal (ANEXO VIII), a agravante situação da perda da sua competitividade vem impactando a realização de investimentos, que vêm apresentando taxas negativas em relação ao PIB de 2004, e também no investimento direto estrangeiro (IDE), seja na captação de recursos brutos (redução de 11,7%), como em investimentos portugueses realizados no exterior (redução de 57,7%).



Fonte: GEE, a partir de dados de base da OCDE, Economic Outlook nº 78, Nov.2005

Figura 2.2.2.3. Gráfico da evolução dos salários nominais, produtividade e custos unitários do trabalho.



[1] Rácio da remuneração por trabalhador por conta de outrem relativo ao PIB por empregado
Fonte: GEE, a partir de dados de base da Comissão Europeia (previsões da Primavera 2006)

Figura 2.2.2.4. Gráfico da evolução dos custos unitários do trabalho

Com o saldo da balança em conta corrente com déficit crescente (31,2% em relação a 2004) e representando 9,3% do PIB, sua dívida pública cresceu 5,2 pontos percentuais em relação a 2004, atingindo o patamar de 63,9% do PIB.

Analisando as atividades setoriais, observamos uma redução na última década da participação nas áreas primária e secundária, e um acréscimo de 6% na área de serviços, acompanhando as tendências mundiais a este respeito.

2.2.2.1. DESEMPREGO E EMPREGO EM PORTUGAL

A população portuguesa atingiu, em 2005, o número de 10 milhões e 563 mil habitantes, com um aumento de apenas 0,5% em relação a 2004. Desta população, 52% são representados pelas mulheres e 48% por homens.

O Relatório Anual de 2005 sobre a situação do mercado de emprego em Portugal apresenta-nos diversas informações sobre a situação atual do desemprego e do emprego, de onde podemos destacar:

- O número total de desempregados registrados nos Centros de Emprego do Continente, no final de 2005, foi de 468.115 pessoas (saldo final), representando um aumento de 2,2% em relação ao ano anterior;

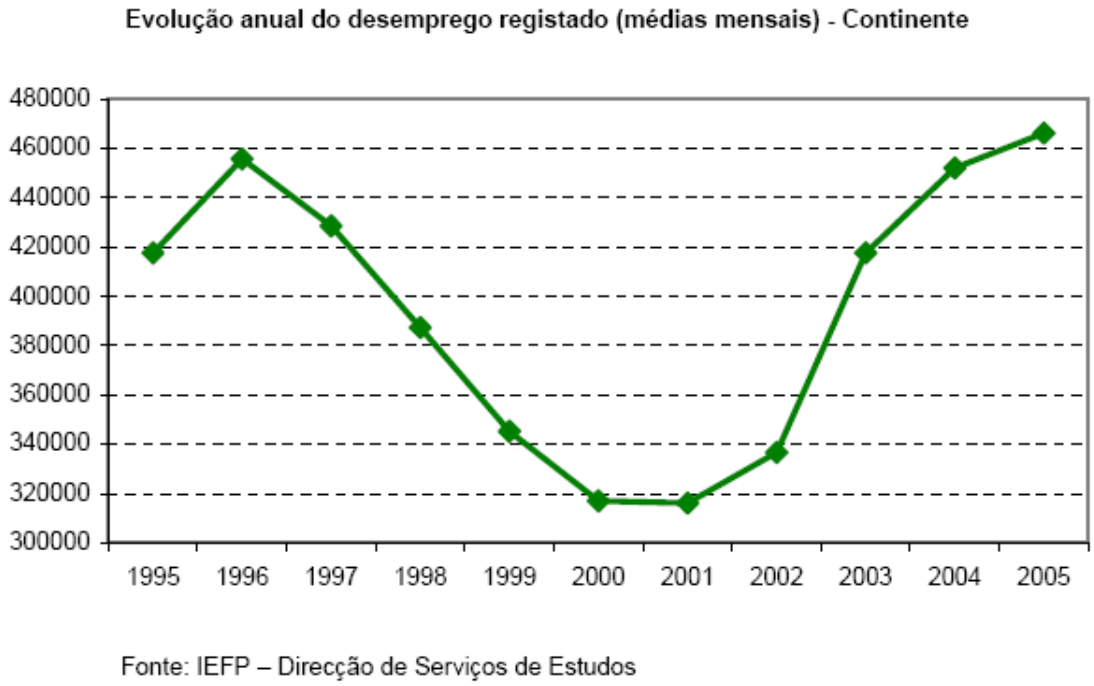


Figura 2.2.2.1.1. Gráfico da evolução anual do desemprego registrado

- Estes desempregados, em sua maioria, são mulheres, adultos, procuram um novo emprego, têm nível básico de escolaridade e residem na região norte de Portugal e na grande Lisboa;

- Os maiores acréscimos, em termos de evolução anual, foram no desemprego feminino (+3,6%), nos adultos com idade entre 35 e 54 anos (+5,0%), nos que procuram um primeiro emprego (+3,6%) e entre os desempregados com um nível de instrução superior (+19,0%);

Tabela 1 – Evolução do desemprego registrado em Portugal

CONTINENTE — Dezembro

	2003	%	2004	%	2005	%	Var. % 2004/2003	Var. % 2005/2004
DESEMPREGO REGISTADO	443 105	100,0	457 8 64	100,0	468 115	100,0	+3,3	+2,2
Género								
Homens	191 451	43,2	200 162	43,7	201 194	43,0	+4,5	+0,5
Mulheres	251 654	56,8	257 702	56,3	266 921	57,0	+2,4	+3,6
Grupo Etário								
< 20 anos	15 767	3,6	14 355	3,1	13 172	2,8	-9,0	-8,2
20-24 anos	55 619	12,6	54 140	11,8	51 774	11,1	-2,7	-4,4
25-34 anos	115 596	26,1	114 767	25,1	117 624	25,1	-0,7	+2,5
35-54 anos	170 233	38,4	183 025	40,0	192108	41,0	+7,5	+5,0
55 e + anos	85 890	19,4	91 577	20,0	93 437	20,0	+6,6	+2,0
Jovens	71 386	16,1	68 495	15,0	64 946	13,9	-4,0	-5,2
Adultos	371 719	83,9	389 369	85,0	403 169	86,1	+4,7	+3,5
Situação Face à Procura de Emprego								
1º Emprego	32 585	7,4	30 712	6,7	31 831	6,8	-5,7	+3,6
Novo Emprego	410 520	92,6	427 152	93,3	436 284	93,2	+4,1	+2,1
Habilitações								
Nenhum nível de instrução	26 404	6,0	25 652	5,6	24 725	5,3	-2,8	-3,6
Básico – 1º ciclo	145 212	32,8	153 289	33,6	154 348	33,0	+5,6	+0,7
Básico – 2º ciclo	90 603	20,4	96 146	21,0	96 464	20,6	+6,1	+0,3
Básico – 3º ciclo	70 798	16,0	75 697	16,5	77 922	16,6	+6,9	+2,9
Secundário	70 876	16,0	72 565	15,8	73 567	15,7	+2,4	+1,4
Superior	39 212	8,8	34 515	7,5	41 089	8,8	-12,0	+19,0

Fonte: IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional - Departamento de Planejamento Estratégico – Direção de Serviços e Estudos – Situação do Mercado de Emprego – Relatório Anual de 2005, pág. 16.

- Aqueles inscritos, há mais de um ano e que representam a fatia de desempregados de longa duração, são minoria e cresceram menos do que os desempregados inscritos há menos de um ano. O tempo médio de inscrição reduziu de 15 meses de 2004 para 14,6 meses em 2005;

Tabela 2 – Desemprego registrado por tempo de inscrição

CONTINENTE — Dezembro

	2003	%	2004	%	2005	%	Var. % 2004/2003	Var. % 2005/2004
DESEMPREGO REGISTADO	**443 105**	**100,0**	**457 864**	**100,0**	**468 115**	**100,0**	**+3,3**	**+2,2**
< 6 meses	178 193	40,2	183 640	40,1	186 819	39,9	+3,1	+1,7
6 a < 12 meses	90 690	20,5	79 705	17,4	86 404	18,5	-12,1	+8,4
12 a < 24 meses	90 619	20,4	98 718	21,6	93 577	20,0	+8,9	-5,2
>= 24 meses	83 603	18,9	95 801	20,9	101 315	21,6	+14,6	+5,8
< 1 ano	268 883	60,7	263 345	57,5	273 223	58,4	-2,1	+3,8
>= 1 ano	174 222	39,3	194 519	42,5	194 892	41,6	+11,7	+0,2
Tempo médio de inscrição (meses)	13,4	-	15,0	-	14,6	-	-	-

Fonte: IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional - Departamento de Planejamento Estratégico – Direção de Serviços e Estudos – Situação do Mercado de Emprego – Relatório Anual de 2005, pág. 16.

- A estrutura da população desempregada por profissão apresenta um quadro que aponta para a permanência de um significativo peso relativo de "trabalhadores não qualificados", principalmente na população feminina. A concentração de 43,4% atinge os grupos profissionais "Empregados de escritório", nos "Trabalhadores não qualificados dos serviços e comércio" e no "Pessoal dos serviços de proteção e segurança" e "Trabalhadores não qualificados – minas e construção civil";

- A origem dos desempregados em busca de um novo emprego foi pela ordem: 51,1% da área de serviços; 39,8% da indústria, energia, água e construção; 3,9% da agricultura, pecuária, caça, silvicultura e pesca. Das poucas atividades que apresentaram redução, o destaque ficou com os Correios e Telecomunicações, com -10,9%;

- As atividades econômicas que registraram aumentos anuais do desemprego em destaque foram: administração pública, educação, saúde e ação social com +12,5% e a indústria do vestuário com +10,9%;

- Ao longo de 2005 foram registradas 95.542 ofertas de emprego, representando um acréscimo de 5,1% em relação a 2004;

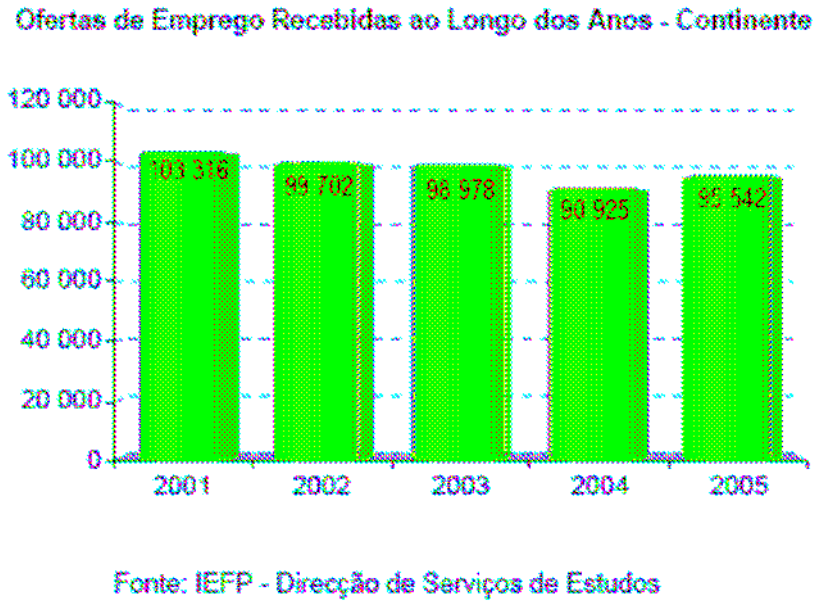


Figura 2.2.2.1.2. Gráfico das ofertas de emprego recebidas ao longo dos anos

- Em relação a 2004, as atividades que tiveram evolução positiva no volume de ofertas de empregos e merecem destaque foram: atividades imobiliárias, informática, investigação, serviços prestados a empresas com +2.610 postos de trabalho (+23,1%) e a construção com +1.908 postos de trabalho (+21,8%). Com variação negativa, salientaram-se a fabricação de têxteis com -436 postos de trabalho (-26%), a indústria do vestuário com -430 postos (-7,9%) e a administração pública, educação, saúde e ação social com -274 postos (-5,1%).

O que chama muito a atenção nas análises sobre o perfil dos desempregados e dos que conseguem uma nova colocação é a não valorização das pessoas que possuem o nível de instrução superior. O grande aumento de desempregados com este perfil pode estar atrelado aos crescentes salários dos trabalhadores, que os tornam vulneráveis em um mercado de trabalho competitivo e com grande oferta daqueles que buscam uma primeira oportunidade de emprego, podendo representar a sinalização de descarte da parte da fatia de mão-de-obra qualificada com maior ganho de salários.

2.3. CONTEXTO SOCIAL

2.3.1. A EXCLUSÃO SOCIAL

Um grupo de pesquisadores da USP, PUC-SP e Unicamp, coordenado por Pochmann, resolveu criar um índice que medisse a exclusão social. Tal fato ocorreu quando esse grupo se deparou com a necessidade concreta de implementar, na cidade de São Paulo, diversas iniciativas de inclusão social, coordenadas pela Secretaria do Desenvolvimento, Trabalho e Solidariedade da prefeitura local, e esbarrou em diversas dificuldades, como identificar as áreas específicas por onde deveriam começar tais iniciativas de inclusão, dentro da vastidão territorial, econômica e social da cidade.

Assim nasceu o IES (Índice de Exclusão Social), que, de alguma forma, se baseou na construção do IDH (Índice de Desenvolvimento Humano), criado no âmbito do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD/ONU). Enquanto o IDH leva em conta três índices parciais: esperança de vida ao nascer, alfabetização/escolaridade e renda *per capita*, o IES foi elaborado a partir de três dimensões da vida humana. A primeira denominada *Vida Digna*, é constituída de três índices parciais: pobreza, desemprego e desigualdade,

devidamente ponderados; a segunda, denominada de *Conhecimento*, é constituída por outros dois índices: alfabetização e escolarização superior, igualmente ponderados; e, finalmente, a terceira dimensão, denominada de *Vulnerabilidade*, também composta dos índices de outros dois índices: homicídios e presença de população infantil, também ponderados.

A apuração do IES passa por dois estágios: o primeiro é o cálculo parcial de três índices representativos das três dimensões da vida humana (*Vida Digna, Conhecimento e Vulnerabilidade*), a partir da fórmula já amplamente conhecida e utilizada pelo PNUD/ONU na constituição do IDH:

$$X_{i,p} = \frac{X_i - MIN(X_i)}{MAX(X_i) - MIN(X_i)}$$

Onde :

p = identifica qual indicador está em estudo (pobreza, alfabetização, etc.);

i = identifica a unidade de análise (aqui, no caso, o país);

X = valor efetivo do indicador utilizado no cálculo;

MIN(X) = valor mínimo encontrado na distribuição do indicador;

MAX(X) = valor máximo encontrado na distribuição do indicador;

Posteriormente, todos os índices parciais são combinados da seguinte forma e ponderação:

Dimensões		Índices		
Vida Digna	→	Pobreza (x 22,65)	Desemprego (x 5,70)	Desigualdade (x 22,65)

Conhecimento → Alfabetização (x 5,70) Escol. Superior (x 11,30)

Vulnerabilidade → População Infantil (x 17,00) Homicídios (x 15,00)

SOMATÓRIA → Exclusão (100,00)

Breves informações sobre os índices parciais:

Pobreza – levam-se em consideração os aspectos financeiros e a quantidade de dólares em média com que as populações vivem;

Desemprego – segue a taxa aberta de desemprego de cada país;

Desigualdade – considera a relação entre a massa de rendimentos dos 10% mais ricos e dos 10% mais pobres da população de cada país;

Alfabetização – segue a taxa de alfabetização de cada país;

Escolarização superior – percentagem da PEA (População Economicamente Ativa) com nível superior em cada país;

Homicídios – construído a partir do número de assassinatos para cada 100 mil habitantes, por país;

População infantil – considera a faixa etária entre 0 e 14 anos da população dos países;

Todos os índices variam entre zero e um, possibilitando a comparação entre os países (quais possuem condições de vida inaceitáveis – valor zero –, ou aceitáveis – valor um) em cada uma e no conjunto das três dimensões humanas apresentadas (Pochmann, 2004).

2.3.1.1. AMÉRICA

O continente americano, segundo Pochmann & Amorim (2004), possui 841,5 milhões de pessoas, ou o equivalente a 13,9% do total mundial, o que o faz em termos populacionais o segundo continente em termos populacionais. As 35 nações que o compõem têm um produto interno bruto de US$ 14,5 trilhões, ou o equivalente a 32% do valor global. O PIB *per capita*

do continente americano é de US$ 17,2 mil, o terceiro maior do mundo. Existem valores extremamente díspares para os IES apurados entre suas nações, com a seguinte divisão: as nações que possuem alto valor estão acima do Trópico de Câncer e algumas no cone sul (Canadá em 1°, EUA em 2°, Argentina 8°, Uruguai 9° e Chile 11°); já as que possuem baixos valores para o IES estão entre os trópicos (Venezuela em 30°, Brasil em 28°, Colômbia em 27°, México 16° e Peru 15°).

Figura 2.3.1.1.1. - Mapa reproduzido da página 106 do "Atlas da exclusão social – volume 4 – A exclusão no mundo", organizado por Pochmman e Amorim, 2004.

2.3.1.2. BRASIL

As faixas de índices em que o Brasil se posiciona:

Exclusão → 0.50 a 0.70

Pobreza → 0.55 a 0.75

Desemprego → 0.50 a 0.70

Desigualdade → 0.01 a 0.50

Alfabetização → 0.70 a 0.85

Escolarização superior → 0.05 a 0.30

Homicídios → 0.01 a 0.86

População infantil → 0.40 a 0.60

2.3.1.3. EUROPA

O continente europeu, segundo Pochmann & Amorim (2004), possui 572,7 milhões de pessoas, ou o equivalente a 9,5% do total mundial, o que o faz em termos populacionais o quarto continente em termos populacionais, somente na frente da Oceania. As 37 nações que o compõem têm um produto interno bruto de US$ 10,9 trilhões, ou o equivalente a 24% do valor global. O PIB *per capita* do continente americano é de US$ 19,0 mil, o segundo maior do mundo. As nações européias, de uma forma geral, contam com os mais altos valores do IES em todo o mundo, apresentando condições consideravelmente boas de vida. Porém encontramos melhores condições entre as nações ao norte e oeste do continente, e com IES mais baixos nas regiões sul e leste.

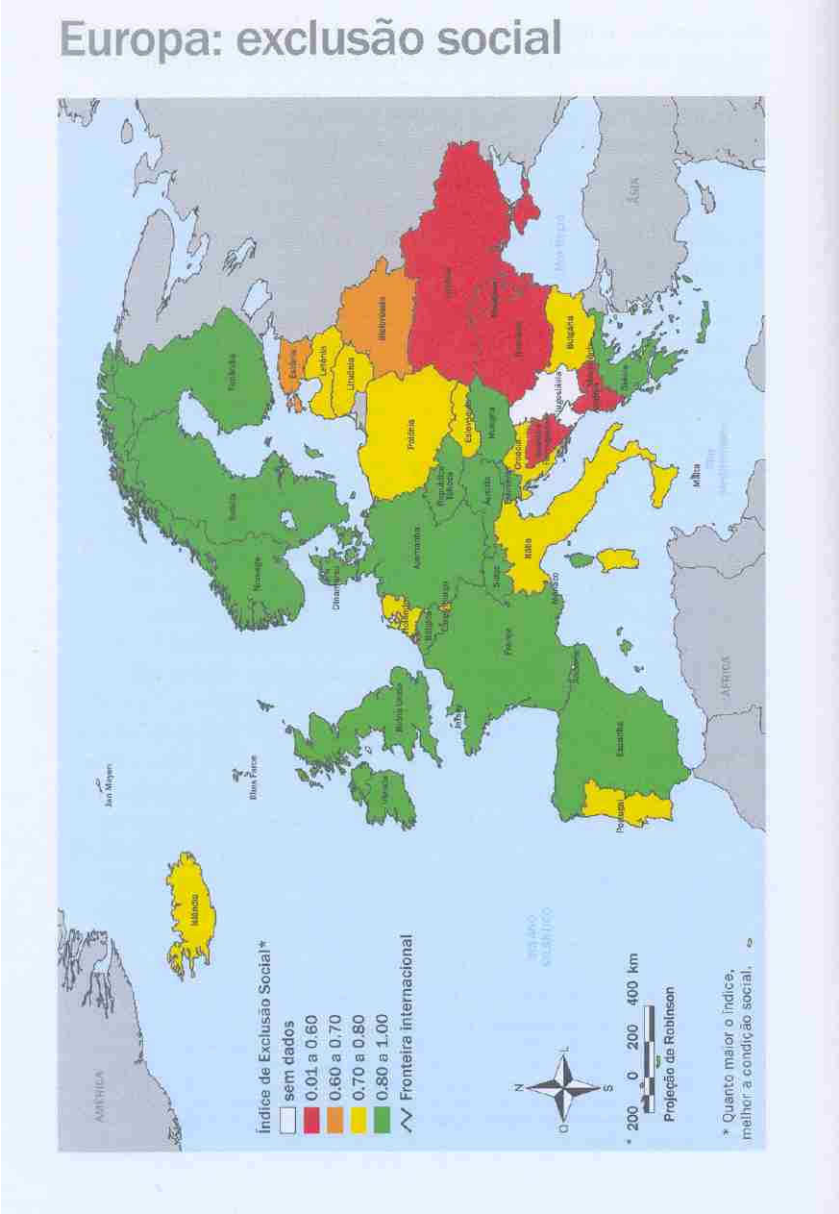


Figura 2.3.1.3.1. - Mapa reproduzido da página 86 do "Atlas da exclusão social – volume 4 – A exclusão no mundo", organizado por Pochmman e Amorim, 2004.

2.3.1.4. PORTUGAL

As faixas de índices em que Portugal se posiciona:

Exclusão → 0.70 a 0.80

Pobreza → 0.85 a 0.98

Desemprego → 0.85 a 1.00

Desigualdade → 0.01 a 0.70

Alfabetização → 0.01 a 0.60

Escolarização superior → 0.01 a 0.20

Homicídios → 0.90 a 1.00

População infantil → 0.80 a 1.00

2.4. CONTEXTO INSTITUCIONAL

A importância de apresentarmos, mesmo que de forma sintética, os pontos pertinentes das constituições brasileira e portuguesa, assim como da proposta de constituição européia, se evidencia quando percebemos que se elas fossem respeitadas pelos respectivos governos e sociedade civil, teríamos um outro quadro social totalmente diferente do que vivemos na atualidade. Existem artigos que tratam do bem-estar social, contra qualquer tipo de discriminação, que protegem a mulher e que garantem direitos básicos às populações. Os principais indicadores do estudo nascem da análise desta exposição.

2.4.1. CONSTITUIÇÃO BRASILEIRA - SÍNTESE

A Constituição brasileira vigente foi promulgada no ano de 1988 e traz 1 artigo composto por 78 seções sobre direitos e deveres individuais e coletivos (artigo 5°) e 6 artigos sobre direitos sociais (artigos 6° ao 11°) dentro de um capítulo que trata especificamente sobre os direitos e as garantias fundamentais. Para os diversos artigos podem existir leis complementares que regulamentam as formas de aplicação das mesmas, como a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) para o caso dos itens relacionados com trabalho. Seguem os

artigos 5°, 6° e 7° com algumas seções relacionadas com o tema pesquisado. Do 5° ao 11° artigos podem também ser consultados em uma versão mais completa no ANEXO V:

> *"Art. 5° - Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à segurança e à propriedade, nos seguintes termos:*
>
> *I. homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, nos termos desta Constituição;*
>
> *XIII. é livre o exercício de qualquer trabalho, ofício ou profissão, atendidas as qualificações profissionais que a lei estabelecer;*
>
> *XXIII. a propriedade atenderá a sua função social;*
>
> *Art. 6° - São direitos sociais a educação, a saúde, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição.*
>
> *Art. 7° - São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:*
>
> *I. relação de emprego protegida contra despedida arbitrária ou sem justa causa, nos termos de lei complementar, que preverá indenização compensatória, dentre outros direitos;*
>
> *II. seguro-desemprego, em caso de desemprego involuntário;*
>
> *III. fundo de garantia do tempo de serviço;*
>
> *IV. salário mínimo, fixado em lei, nacionalmente unificado, capaz de atender às suas necessidades vitais básicas e às de sua família com moradia, alimentação, educação, saúde, lazer, vestuário, higiene, transporte e previdência social, com reajustes periódicos que lhe preservem o poder aquisitivo, sendo vedada sua vinculação para qualquer fim;*
>
> *V. piso salarial proporcional à extensão e à complexidade do trabalho;*
>
> *VI. irredutibilidade do salário, salvo o disposto em convenção ou acordo coletivo;*
>
> *VII. garantia de salário, nunca inferior ao mínimo, para os que recebem remuneração variável;*
>
> *VIII. décimo terceiro salário com base na remuneração integral ou no valor da aposentadoria;*
>
> *IX. remuneração do trabalho noturno superior ao diurno;*
>
> *X. proteção do salário na forma da lei, constituindo crime sua retenção dolosa;*
>
> *XI. participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei;*
>
> *XVIII. licença à gestante, sem prejuízo do emprego e do salário, com duração de cento e vinte dias;*
>
> *XIX. licença-paternidade, nos termos fixados em lei;*
>
> *XX. proteção do mercado de trabalho da mulher, mediante incentivos específicos, nos termos da lei;*
>
> *XXX. proibição de diferença de salários, de exercício de funções e de critério de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil;*
>
> *XXXI. proibição de qualquer discriminação no tocante a salário e critérios de admissão do trabalhador portador de deficiência;*
>
> *XXXII. proibição de distinção entre trabalho manual, técnico e intelectual ou entre os profissionais respectivos;*
>
> ... " (Oliveira, C.,2005:12-24)

2.4.2. CONSTITUIÇÃO PORTUGUESA - SÍNTESE

Assim como no Brasil, a Constituição Portuguesa permite a coexistência de leis complementares que regulam e a fazem ser aplicadas. No caso do trabalho, existem leis como a L 16/79 e a 36/99 que dissertam sobre a participação dos trabalhadores na elaboração da Legislação de Trabalho.

Seguem alguns artigos e seções da Constituição Portuguesa que apresentam aderência com o tema pesquisado, datada de 02/04/1976, que podem também ser consultados em uma versão mais completa no ANEXO VI:

"Art. 12° - Princípio da universalidade

1. *Todos os cidadãos gozam dos direitos e estão sujeitos aos deveres consignados na Constituição.*
2. *As pessoas colectivas gozam dos direitos e estão sujeitas aos deveres compatíveis com a sua natureza.*

Art. 13° - Princípio da igualdade

1. *Todos os cidadãos têm a mesma dignidade social e são iguais perante a lei.*
2. *Ninguém pode ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão da ascendência, sexo, raça, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação econômica ou condição social.*

Art. 53° - Segurança no emprego

É garantida aos trabalhadores a segurança no emprego, sendo proibidos os despedimentos sem justa causa ou por motivos políticos ou ideológicos.

Art. 58° - Direito ao trabalho

1. *Todos têm direito ao trabalho;*
2. *Para assegurar o direito ao trabalho, incumbe ao Estado promover:*
    a. *A execução de políticas de pleno emprego;*
    b. *A igualdade de oportunidades na escolha de profissão ou gênero de trabalho e condições para que não seja vedado ou limitado, em função do sexo, o acesso a quaisquer cargos, trabalho ou categorias profissionais;*
    c. *A formação cultural e técnica e a valorização profissional dos trabalhadores.*

Art. 59° - Direito dos trabalhadores

1. *Todos os trabalhadores, sem distinção de idade, sexo, raça, cidadania, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, têm direito:*
    a. *À retribuição do trabalho, segundo a quantidade, natureza e qualidade, observando-se o princípio de que para trabalho igual salário igual, de forma a garantir uma existência condigna;*

b. A organização do trabalho em condições socialmente dignificantes, de forma a facultar a realização pessoal e a permitir a conciliação da actividade profissional com a vida familiar;

c. A prestação do trabalho em condições de higiene, segurança e saúde;

...

Art. 68° - Paternidade e maternidade

1. *Os pais e as mães têm o direito à protecção da sociedade e do Estado na realização da sua insubstituível acção em relação aos filhos, nomeadamente quanto à sua educação, com garantia de realização profissional e de participação na vida cívica do País.*
2. *A maternidade e a paternidade constituem valores sociais eminentes.*
3. *As mulheres têm direito a especial protecção durante a gravidez e após o parto, tendo as mulheres trabalhadoras ainda direito a dispensa do trabalho por período adequado, sem perda da retribuição ou de quaisquer regalias.*
4. *A lei regula a atribuição às mães e aos pais de direitos de dispensa de trabalho por período adequado, de acordo com os interesses da criança e as necessidades do agregado familiar.*

... " (Leite, 2000:4-21).

2.4.3. PROPOSTA DE CONSTITUIÇÃO EUROPÉIA

Em 25 de março de 1957, 6 países (Alemanha, Bélgica, França, Itália, Luxemburgo e Holanda) assinaram um tratado em Roma que instituiu a Comunidade Comum Européia, e que ficou conhecido como Tratado de Roma. Este foi o primeiro passo dado objetivando o fomento de políticas comuns além de simples acordos comerciais e tarifários.

A partir dele, outros encontros e outros tratados continuaram nesta busca. Mas foi em Laeken, Bélgica, que os Chefes de Estado ou de governos dos 15 Estados-Membros da União Européia (a saber: Grécia, Portugal, Espanha, Itália, França, Luxemburgo, Irlanda, Reino Unido, Bélgica, Holanda, Alemanha, Dinamarca, Áustria, Suécia e Finlândia) decidiram convocar uma "Convenção Européia" para que fosse discutido o futuro do continente. Nascia assim a União Européia. Desta reunião foi concebido um documento que ficou conhecido como "Declaração de Laeken", de 15 de dezembro de 2001, objetivando a revisão dos tratados vigentes na Europa, criando-se as bases que, após 15 meses de trabalho, formariam o consenso

para um projeto de Constituição Européia (13 de junho a 10 de julho de 2003). Este projeto foi submetido a uma Conferência Intergovernamental, composta pelos representantes dos atuais e futuros Estados-Membros, e encontra-se em fase de avaliação e aprovação individualmente.

Mais recentemente, em abril de 2004, a UE teve a adesão de mais 10 países (Chipre, Eslováquia, Eslovênia, Estônia, Hungria, Letônia, Lituânia, Malta, Polônia e República Checa), formando um novo bloco com 25 Estados-Membros.

O projeto de Constituição Européia está dividido em 4 partes. A primeira define a União Européia, os seus valores, os seus objetivos, as suas competências, os seus processos de decisão e as suas instituições. A segunda parte retoma a "Carta dos Direitos Fundamentais". A terceira descreve as políticas e as ações da UE e a quarta contém as disposições finais, dentre as quais os processos de adoção e revisão da Constituição.

As principais datas que sintetizam a história dos tratados que culminaram no projeto são: 1957 – Tratado de Roma; 1986 – Ato Único Europeu; 1992 – Tratado de Maastrich; 1997 – Tratado de Amsterdã; 2001 – Tratado de Nice; e 2003 – Projeto de Constituição.

2.4.3.1. LIVRO VERDE - PREMISSAS BÁSICAS

O objetivo do documento, elaborado com o título *Livro Verde*, é o de promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas.

A partir do Tratado de Amsterdã, em 1997, foi elaborada uma Política Européia em Matéria Social e de Emprego, cujo principal objetivo foi criar as condições essenciais para o período de transição com um planejamento dos pilares estratégicos de emprego para a UE, base fundamental considerada na elaboração do *Livro Verde*. São eles:

- Empregabilidade: Diz respeito às competências dos candidatos a emprego. Formação, estudo continuado, reconversão e orientação profissional são os instrumentos através dos quais os governos podem assegurar que os candidatos ao emprego disponham das competências e da experiência necessárias no mercado de trabalho. As metas são:
    - Oferecer a todos os jovens oportunidades de formação, reconversão, emprego ou uma aprendizagem prática, antes de completarem seis meses na situação de desempregados;
    - Oferecer aos adultos desempregados uma nova oportunidade de recomeçar, especialmente através da formação adicional e orientação profissionalizante, antes de completarem doze meses de desempregados;
    - Dar a, pelo menos, um em cinco desempregados a oportunidade de empreender ações de reconversão profissional ou formação adicional;
    - Reduzir a taxa de abandono escolar e criar um sistema de aprendizagem, ou melhorar o sistema existente.
- Espírito empresarial: Objetiva a facilitação da criação de novas empresas e o início de atividades por conta própria, através das seguintes medidas:
    - Identificação dos obstáculos existentes à criação de pequenas e médias empresas, operando as mudanças eventualmente necessárias;
    - Redução dos encargos fiscais e contributivos sobre o trabalho, em especial no que respeita ao emprego de baixa remuneração;

- Busca as melhores formas para criar empregos na esfera social, como, por exemplo, no setor associativo e voluntário.

- Adaptabilidade: Empresas e trabalhadores sofrem pressões para se adaptarem às novas tecnologias e às condições de mercado em mutação. Esta adaptação deverá ser facilitada através das seguintes medidas:
  - Desenvolvimento de estratégias para uma organização do trabalho moderna e flexível, em concordância com os parceiros sociais;
  - Análise da necessidade de novos tipos de trabalho no contexto da atual extrema diversidade de formas de emprego;
  - Introdução, sempre que possível, de incentivos à formação adicional a título individual e a nível empresa.
- Igualdade de oportunidades: Os Estados-Membros da União Européia conferem particular importância à garantia de que homens e mulheres gozem de iguais oportunidades de carreira e à melhoria da integração das pessoas com deficiência física no mercado de trabalho. Decidiram:
  - Adotar medidas para assegurar que as mulheres possam exercer uma atividade profissional e aceder a setores e ocupações anteriormente dominadas pelos homens;
  - Melhorar a disponibilidade das estruturas de acolhimento de crianças e serviços de cuidados aos idosos, tornando assim mais fácil às mulheres ocuparem e manterem um emprego;
  - Eliminar progressivamente os obstáculos que dificultam o regresso das mulheres ao mercado de trabalho após uma pausa;

- Dedicar especial atenção às dificuldades encontradas pelas pessoas com deficiência na procura de um emprego.

Dentre os principais objetivos da política social européia, descritos no artigo 136° do Tratado da Comunidade Européia, encontramos os seguintes:

> *"A Comunidade Européia [a União Européia] e os Estados-Membros [...] terão por objetivos a promoção do emprego, a melhoria das condições de vida e de trabalho, de modo a permitir a sua harmonização, assegurando simultaneamente essa melhoria, uma proteção social adequada, o diálogo entre os parceiros sociais, o desenvolvimento dos recursos humanos, tendo em vista um nível de emprego elevado e duradouro, e a luta contra as exclusões"* (Européia,2000:4).

O artigo 125° do Tratado da Comunidade Européia define os objetivos da Estratégia Européia de Emprego:

> *"Os Estados-Membros e a Comunidade [a União Européia] empenhar-se-ão [...] em desenvolver uma estratégia coordenada em matéria de emprego e, em especial, em promover uma mão-de-obra qualificada, formada e susceptível de adaptação, bem como mercados de trabalho que reajam rapidamente às mudanças econômicas [...]"* (Européia,2000:6).

No *Livro Verde*, que é a base da Carta de Direitos Fundamentais, existe a conceituação de responsabilidade social das empresas e de dispositivos a serem perseguidos por todas elas na seguinte forma: "A responsabilidade social das empresas é, essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo." (Européia, 2001:4)

Ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais, implica ir mais além através de um "maior" investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com as outras partes interessadas e comunidades locais. Não pode ser encarada como um substituto da regulação ou legislação no domínio dos direitos sociais ou das normas ambientais, designadamente da aprovação de legislação nova e apropriada.

Numa altura em que a UE procura identificar os valores comuns através de um projeto para a adoção de uma Carta de Direitos Fundamentais, são cada vez mais numerosas as

empresas européias que reconhecem de forma gradualmente mais explícita a responsabilidade social que lhes cabe, considerando-a como parte da sua identidade. Esta responsabilidade manifesta-se em relação aos trabalhadores e, mais genericamente, em relação a todas as partes interessadas afetadas pela empresa e que, por seu turno, podem influenciar os seus resultados. São fatores que motivam esta evolução para a responsabilidade social pelas empresas:

- *"**Novas preocupações e expectativas dos cidadãos, consumidores, autoridades públicas e investidores num contexto de globalização e de mutação industrial em larga escala***; (negrito do pesquisador)
- *Critérios sociais que possuem influência crescente sobre as decisões individuais ou institucionais de investimento, tanto na qualidade de consumidores como de investidores;*
- *A preocupação crescente face aos danos provocados no meio ambiente pelas atividades econômicas;*
- *A transparência gerada nas atividades empresariais pelos meios de comunicação social e pelas modernas tecnologias da informação e da comunicação."* (Européia, 2001:4)

Segundo o *Livro Verde*, a responsabilidade social das empresas compreendida numa dimensão interna apontaria para:

- Gestão de Recursos Humanos

  "Um dos maiores desafios que atualmente se coloca às empresas reside em atrair trabalhadores qualificados. Neste contexto, entre as medidas pertinentes poder-se-ão incluir a aprendizagem ao longo da vida, a responsabilização dos trabalhadores, uma melhor informação dentro da empresa, um melhor equilíbrio entre vida profissional, familiar e tempos livres, uma maior diversidade de recursos humanos, a igualdade em termos de remuneração e de perspectivas de carreira para as mulheres, a instituição de regimes de participação nos lucros e no capital da empresa e uma preocupação relativamente à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho. ***Práticas de recrutamento responsáveis, designadamente não-discriminatórias, poderão facilitar a contratação de pessoas provenientes de minorias étnicas, trabalhadores idosos, mulheres, desempregados de longa duração e pessoas em situação de desvantagem no mercado de trabalho. Estas ações são fundamentais para a consecução dos objetivos fixados pela Estratégia Européia de Emprego – a redução do desemprego, o aumento da taxa de emprego e a luta contra a exclusão social"*** (Européia, 2001:8, 9) – negrito do pesquisador.

- Saúde e Segurança no Trabalho;

- Adaptação à Mudança;
- Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais.

Segundo o *Livro Verde*, a responsabilidade social das empresas compreendida em uma dimensão externa compreenderia:

- Comunidades locais;
- Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores;
- Direitos Humanos;
- Preocupações ambientais globais.

> *"Devido ao efeito transfronteiriço de muitos problemas ambientais relacionados com a sua atividade e a exploração de recursos mundiais, as empresas são também agentes no meio global. Por conseguinte, podem propor-se objetivos de responsabilidade social não só na Europa, mas também a nível internacional.... O investimento e as atividades das empresas em países terceiros são passíveis de produzir efeitos diretos no desenvolvimento econômico e social desses países"* (Européia, 2001:16).

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Será discutido neste capítulo o detalhamento metodológico da estratégia de pesquisa foi adotado neste trabalho: o estudo de caso com mais de uma unidade de análise em um único caso, ou seja, de Tipo 3, conforme classificação de Yin (2005). Embora ele alinhe suas percepções aos conceitos da antropologia e da ciência política, que desenvolveram um conjunto de fundamentos lógicos para realizar estudos de caso único ou um segundo conjunto para desenvolver o que está se chamando de estudos “comparativos” (ou de casos múltiplos), o autor considera que os projetos de caso único e de casos múltiplos são variantes dentro de uma mesma estrutura metodológica (Yin, 2005).

3.1 O ESTUDO DE CASO COMO ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Robert K. Yin (2005), em seu livro *Estudo de Caso – Planejamento e Métodos*, define estudo de caso como sendo uma investigação empírica que aborda um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando o limite entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

A atualidade do tema escolhido, que relaciona a comparação da forma de gestão de pessoas de duas subsidiárias de um mesmo grupo da área de serviços inseridas em contextos diferentes, converge para a justificativa de tal escolha.

O planejamento do desenvolvimento e a execução deste projeto de pesquisa levaram em consideração o seguinte fluxograma:

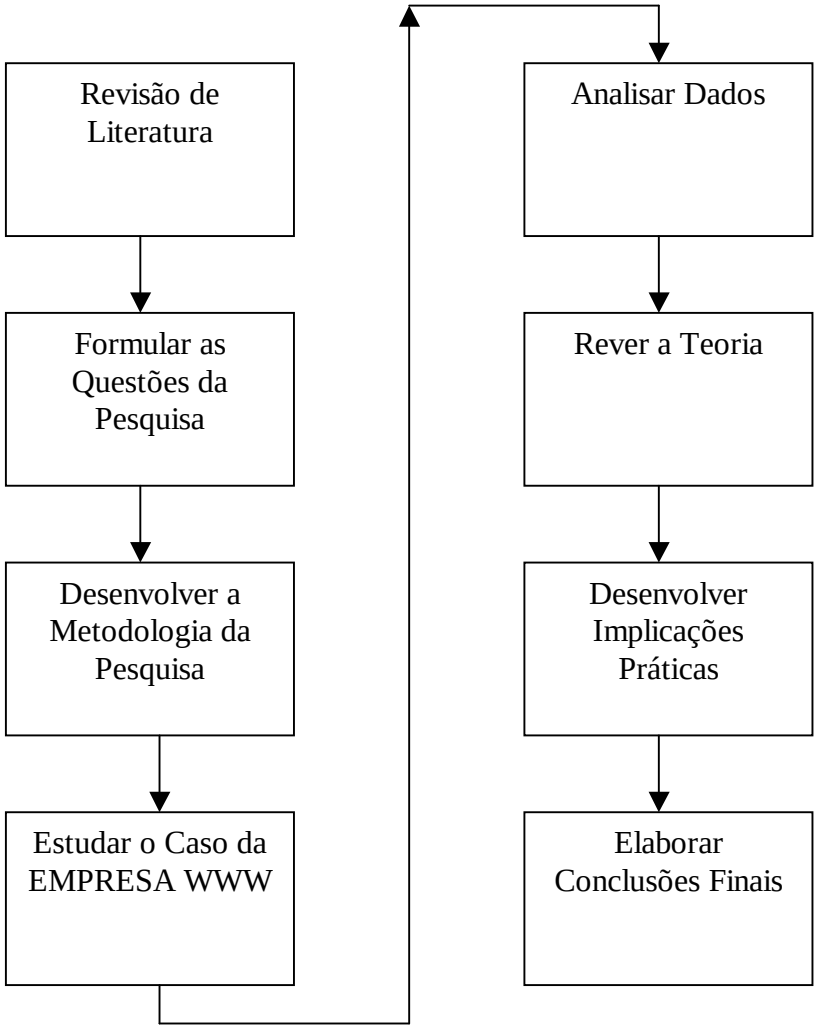


Figura 3.1 – Fluxograma do Desenvolvimento e execução da Pesquisa. Adaptado de Yin (2005:72).

Como se trata de uma pesquisa de natureza exploratória adotou-se o método qualitativo de pesquisa, mesmo a partir da possibilidade da existência de algumas evidências quantitativas coletadas de forma primária ou secundária. Tal pesquisa possui um corte seccional com perspectiva longitudinal, já que coleta dados de períodos passados (2004 e 2005), sendo estes utilizados para explicar a configuração atual do fenômeno (Vieira, 2004).

Segundo Malhotra (2001), a pesquisa exploratória é caracterizada por flexibilidade e versatilidade com respeito aos métodos, não sendo empregados procedimentos e protocolos formais de pesquisa.

Explorar é normalmente realizar uma primeira aproximação de um tema e visa criar maior familiaridade em relação a um fenômeno, um processo ou fato. Tais familiaridades quase sempre são buscadas através da prospecção pelo pesquisador de materiais que possam informá-lo a real importância do problema, o estágio em que se encontram as informações já disponíveis sobre o assunto, e mesmo revelações sobre novas fontes de informação. Assim, a pesquisa exploratória normalmente é realizada a partir de levantamentos bibliográficos, entrevistas com profissionais que estudam/atuam na área e pesquisas na internet. (Santos, A. R., 2004).

3.2 DADOS DE PESQUISA

Segundo Yin (2005) existem seis fontes de evidências comumente utilizadas nos estudos de casos, não havendo nenhuma que possua uma vantagem indiscutível sobre outras, existindo até algumas altamente complementares. São elas: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos.

Yin (2005) explicita que, para uma pesquisa de estudo de caso ficar bem fundamentada, deverá obedecer a três princípios básicos, quando estes forem pertinentes:

- Utilizar várias fontes de evidência
- Criar um banco de dados para o estudo de caso
- Manter o encadeamento de evidências.

Utilizamos nesta pesquisa as seguintes fontes de evidência: coleta de dados primários a partir da aplicação de questionários e entrevistas, coleta de dados secundários e observação participante. Os questionários estão em anexo, e neles estão contidas as instruções para avaliação dos itens coletados (ANEXOS II e III).

3.2.1 LÓGICA DA ELABORAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS E DA SUA ASSOCIAÇÃO COM OS INDICADORES

A estratégia adotada para a realização desta pesquisa levou em conta a aplicação de um questionário semi-estruturado (ANEXO II) com 35 questões que foram respondidas pelo responsável pela área de gestão de pessoas das duas subsidiárias, Portugal e Brasil. Tomaram-se como base os dados referentes a 2004 para a avaliação da evolução (ou não) das informações coletadas em 2005. Deste levantamento foram apontadas as informações que nos deram pistas sobre os pontos abordados pelas constituições brasileira e portuguesa, assim como o projeto de constituição européia com propostas a serem perseguidas para a redução da exclusão social na UE e outros apontados a partir da pesquisa organizada por Pochmann e Amorim sobre exclusão social. Seguem os indicadores:

a) Sexo – para avaliação da maior presença relativa das mulheres ou não nos quadros de funcionários, conforme apontado como importante nas três constituições apresentadas, e também nas pesquisas da Helena Hirata (apuração presente nos seguintes itens do questionário: 6a e 6b, 7, 12 e 16);
b) Idade – objetiva avaliar a oportunidade de emprego de pessoas mais idosas, que para o mercado de trabalho costuma ser acima de 35 anos no Brasil. Tal preocupação está presente no *Livro Verde* da proposta de constituição européia (apurado no item 8 do questionário);
c) Primeiro emprego – para avaliação da oportunidade oferecida para aqueles que estão entrando no mercado de trabalho, preocupação existente no *Livro Verde* da proposta de constituição européia (apurado no item 17 do questionário);

d) Aproveitamento de desempregados – a preocupação pela absorção daqueles que estão com dificuldade de nova colocação no mercado de trabalho está presente no *Livro Verde* da constituição européia (apurado no item 18 do questionário);

e) Dependentes – optar por funcionários que possuem maior número de dependentes significa se preocupar com a sociedade a despeito do possível aumento dos custos advindos da respectiva escolha. Tal preocupação está implícita nos trechos das três constituições (apurado no item 10 do questionário);

f) Deficientes físicos – aceitar deficientes nos quadros de funcionários é uma forma de inclusão social, e é citada como uma das propostas pelo *Livro Verde*. No Brasil, existem vagas obrigatórias para deficientes físicos em concursos públicos (apurado no item 11 do questionário);

g) Aumento de postos de trabalho – o aumento de postos no trabalho está atrelado ao sucesso da empresa, o seu crescimento e a sua expansão, mas também está associado a uma gestão eficiente no que concerne a correta utilização da automatização, sem que seja generalizada e sem ganho de produtividade ou financeiro. A preocupação com o efeito da automação e da alta competitividade está presente tanto na proposta de constituição européia quanto na constituição brasileira (apurado nos itens 6a e 6b, 12, 13 e 14 do questionário);

h) Aumento de funcionários de nível superior – a maior qualificação da força de trabalho é um dos indicadores que participam na formação do IES (apurado no item 9 do questionário);

i) Distribuição de prêmios financeiros e outros benefícios – remunerar o funcionário fazendo-o participar dos ganhos da organização é uma forma de contribuição para o bem-estar social, conforme avaliza as três constituições. Atingir o mais baixo escalão pode traduzir em uma participação democrática nos lucros e na própria gestão (apurado nos itens 26, 27 e 30 do questionário);

j) Participação da gestão – o funcionário sugerir idéias e ser participante da organização trazendo ganhos para ela e para si, individualmente é a principal meta da gestão estratégica de pessoas (apurado no questionário através dos itens 19, 20 e 21);

k) Cursos/Treinamento/Educação – a preocupação com a obsolescência de funções e profissões e a necessidade de reciclagens periódicas durante o emprego ou no período de desemprego (educação continuada) estão presentes nas três constituições, seja implícita ou explicitamente, como na proposta de constituição européia (apurado nos itens 31 e 32 do questionário);

l) Terceirização – embora possa ser vista como uma ferramenta que aumenta a produtividade de algumas áreas com a redução de custos diretos, está associada à redução de vagas em diversas empresas (apurado nos itens 25 e 34 do questionário);

m) Política de cargos e salários – assim como a distribuição de recursos financeiros e prêmios, a correta remuneração e o acompanhamento da evolução do desenvolvimento do funcionário dentro da empresa são dois dos focos da gestão de pessoas (apurado nos itens 6c, 28, 29 e 33);

n) Satisfação do funcionário – um dos principais focos da gestão de pessoas, já que, nestas condições, comprovadamente é capaz de contribuir com melhor qualidade para os objetivos da organização (apurado nos itens 15 e 23 do questionário);

o) Ações de cidadania – existem formas diretas e indiretas de uma empresa contribuir com a sociedade, seja pelo simples fato de empregar e distribuir benefícios para seus funcionários e dependentes, seja através de ações de filantropia ou outras diretas em diversas áreas. A responsabilidade social é estimulada na proposta da constituição européia (apurado nos itens 6, 7, 24, 26 do questionário);

p) Cor da pele – as três constituições, embora a européia não seja explícita a este respeito, mencionando o termo “minorias étnicas”, apontam que não devem existir quaisquer distinções das pessoas por diversos motivos, inclusive a cor. Como há grande polêmica, atualmente no Brasil, a respeito das oportunidades que são oferecidas para as pessoas com a cor da pele negra, inclusive sendo aprovadas adoções de cotas para estes em algumas universidades públicas, tal item também representa uma indicação de exclusão (apurado no item 35 do questionário).

Os dezesseis indicadores acima receberam a classificação de positivo ou negativo ao serem avaliados a sua evolução e os preceitos sinalizados no questionário. Cada item do questionário teve uma avaliação individual, sendo também sinalizada como positiva ou negativa a sua abordagem.

Se o somatório dos itens que formam os indicadores combinados, seja no questionário ou na avaliação final demonstrasse uma neutralidade na composição, ou seja, o número de

indicadores positivos fosse igual ao de indicadores negativos, sua abordagem seria julgada como negativa.

Com a composição dos dezesseis indicadores procuramos a sinalização da existência ou não da preocupação com a exclusão social na subsidiária em questão.

A seguir foi aplicada uma entrevista em profundidade a três gerentes de cada uma das subsidiárias (o gerente da área de pessoal, o da central de atendimentos e um terceiro a escolha), para a qual se tomou como base um questionário não estruturado com a abordagem de 10 itens, dos quais 5 foram informativos e 5 expositivos (ANEXO III). Objetivou-se, na análise das referidas entrevistas/avaliação dos questionários não estruturados, a confirmação da política de gestão estratégica de pessoas adotada e percebida no primeiro questionário aplicado para cada subsidiária.

A definição de seis pessoas como o tamanho da amostra para a aplicação das entrevistas baseou-se no critério de representatividade numérica sugerido por Morse (1994), que estabelece seis “sujeitos” para o método de entrevistas em profundidade. O pequeno número de sujeitos na amostra evidencia o enfoque do método na “competência” dos entrevistados para retratar suas experiências, vivências, significados, valores e comportamentos (Morse,1994:220-235).

A WWW possui uma estrutura hierárquica em formato achatado, onde encontramos a diretoria geral no nível acima dos gerentes, que, por sua vez, já encontram abaixo de si, ou um nível intermediário ou os próprios funcionários que se posicionam no nível operacional mais inferior. No caso desta pesquisa, os sujeitos que foram entrevistados são gerentes, plenamente qualificados e enquadrados nas premissas apontadas por Morse (1994).

Ao final do levantamento de todos os dados e respectivas apurações, foi realizada uma análise comparativa entre a forma atual de gestão de pessoas das duas subsidiárias diante de

toda a literatura abordada, de forma a projetarmos as possíveis implicações, que será exposto no item 4.2. desta dissertação.

3.3 AVALIAÇÃO DE PESQUISA

Yin (2005) afirma que um projeto de pesquisa deve representar um conjunto lógico de proposições e, para o julgamento da qualidade deste, existem quatro testes que podem ser aplicados:

- Validade do constructo, cujo objetivo é estabelecer medidas operacionais corretas para os conceitos que estão sob estudo;
- Validade interna (apenas para estudos explanatórios ou causais, e não para estudos descritivos ou exploratórios): estabelecer uma relação causal, por meio da qual são mostradas algumas condições que levem a outras;
- Validade externa: estabelecer o domínio ao qual as descobertas de um estudo podem ser generalizadas;
- Confiabilidade: demonstrar que as operações de um estudo – como o procedimento de coleta de dados – podem ser repetidas, apresentando os mesmos resultados.

3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Nesta seção são apresentados alguns itens que comumente são percebidos como limitação para o método escolhido.

a) Segundo Yin (2005), os estudos de caso têm como principais críticas as relacionadas ao rigor da pesquisa (ausência de viés por parte do pesquisador) e a reduzida capacidade para efetuar generalizações científicas;

b) Ao adotar a focalização comparativa entre as formas de gestão de duas subsidiárias inseridas em contextos culturalmente distintos, o pesquisador procurou de alguma forma encontrar elos que pudessem levá-lo a tentativa de encontrar possíveis coincidências, uma vez que independente dos aspectos sob análise, normalmente as matrizes das empresas multinacionais possuem diretrizes básicas que o restante das subsidiárias devem seguir ou perseguir dentro de suas estratégias locais;

c) A presença do pesquisador como participante do dia-a-dia de uma das unidades de estudos escolhidas, ocupando uma posição privilegiada no seu corpo gerencial pode concorrer para uma percepção distorcida com relação a possíveis tendenciosidades;

d) A autorização para a realização desta pesquisa nas subsidiárias brasileira e portuguesa foram conseguidas a partir da entrega de um pré-projeto ao diretor geral da subsidiária do Brasil, para sua análise e aprovação. Embora os estudos tenham sido autorizados após consentimento do presidente da empresa, houve a solicitação para que o nome da empresa, seja sua razão social no Brasil ou nome do grupo internacional, não fosse explicitado, assim como o nome dos profissionais envolvidos na mesma, para que não fosse automática a associação destes com o nome da empresa. Também a respeito dos valores apurados, houve a solicitação para que eles não fossem apresentados em formatação absoluta, mas relativa. Tais cuidados foram solicitados devido ao posicionamento da empresa em relação ao segmento a que está relacionado no mercado brasileiro, sendo este hoje muito competitivo e com poucos concorrentes, além de que está em vias de realizar vultosos investimentos na expansão de seus negócios no Brasil, através da abertura de uma nova sede na grande São Paulo;

e) Os levantamentos de dados nas áreas de recursos humanos das subsidiárias foram relativos aos anos de 2004 e 2005, e as entrevistas foram realizadas com gestores que hoje ainda atuam nas respectivas subsidiárias.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. MERCADO BRASILEIRO DE ASSISTÊNCIA

A pioneira em oferecer serviços de assistência emergenciais no Brasil foi a Sul América Seguros que percebeu que os serviços agregados oferecidos, juntamente com a oferta de seus produtos de seguro, os diferenciava e os valorizava no mercado. Na prática, a Sul América trouxe para o Brasil uma relação que já existia com grande êxito nas companhias seguradoras européias e obteve grande sucesso em sua implementação, já que tais serviços tinham alto valor percebido e baixo custo.

Praticamente na mesma época do surgimento da Sul América no Rio de Janeiro, foi inaugurada a Mondial Assistance em São Paulo, a partir da AGF Seguros (Allianz Group) no Brasil, que como razão social é denominada de Mercosul Assistência. Posteriormente, foram criadas a Gesa (Grupo Axa), atual Inter Partner Assistance, a Prestar (dissidência da Mercosul Assistência) e a Brasil Assistência (Grupo Mapfre).

Nesse período, nasceram também algumas empresas 100% nacionais, assim como a Prestar: Marketing Brasil, Brasil Assist, Delphos e a USS Serviços de Assistência.

De todas as empresas nacionais apenas a USS conseguiu se destacar no cenário brasileiro, do qual hoje possui a liderança com relação a volume e faturamento.

A WWW montou sua subsidiária no Rio de Janeiro em julho de 1996, embora já estivesse no Brasil sob a representação da Sul América Seguros antes deste período - quem realizava seus atendimentos conforme solicitações específicas. Foi o resultado de uma associação entre a WWW portuguesa e um grupo financeiro brasileiro. Outra empresa

seguradora que montou sua estrutura de assistência própria foi a Porto Seguro, com sua carteira cativa de clientes.

A Sul América Seguros, com a chegada da WWW ao mercado brasileiro, também passou a realizar atendimentos somente à sua própria carteira de clientes, não vindo a se transformar em um concorrente direto das empresas de assistência aqui instaladas.

A entrada destas empresas de assistência emergencial no Brasil fez com que alguns clubes, que prestavam serviços de mecânico e resgate de automóveis, reduzissem suas operações e mesmo deixassem de operar, como no caso do Automóvel Clube do Brasil e do Touring Club.

Com a rápida disseminação dos serviços de assistência houve aumento na oferta de prestadores de serviço, principalmente de serviços de reboque e socorro mecânico. Tal movimento provocou uma baixa dos preços dos referidos serviços e também a rápida percepção pelos clientes corporativos que contratam tais serviços das empresas de assistência. Tal movimento levou a um declínio de rentabilidade por parte dos prestadores, que se organizaram em associações e sindicatos e passaram a pressionar as empresas de assistência, culminando em uma greve parcial em dezembro de 2002. Os efeitos da greve e da retração do mercado naquele ano, devido às eleições gerais, provocaram uma reorganização do mercado, quando uma das nove empresas existentes faliu e três tiveram suas atividades fortemente reduzidas.

Em plena concorrência no mercado permaneceram apenas as quatro multinacionais, incluindo a WWW, e a USS, única empresa brasileira (sem contar as empresas seguradoras Sul América Seguros e Porto Seguro, com suas carteiras cativas).

Em números estimados, o valor total do faturamento da empresas de assistência para 2004 ficou na ordem de R$ 576.120.600,00.

A WWW é a quarta empresa no *ranking*, porém planeja realizar vultosos investimentos no ano de 2006, como a abertura de uma nova central de atendimentos na grande São Paulo, para onde deverá transferir sua sede.

4.2. A EMPRESA WWW

O ramo de atividade da empresa WWW é a prestação de serviços de atendimentos emergenciais, 24 horas por dia, todos os dias do ano. Esta prestação de serviços dá-se através da intermediação entre os usuários finais (clientes dos seus clientes corporativos) e sua rede credenciada de prestadores de serviço espalhados por todo o mundo. Os contatos ocorrem através principalmente da rede pública de telefonia, através de chamados gratuitos atrelados a serviços agregados de seus clientes corporativos, tais como seguros de automóveis, seguros de vida, garantia de fábrica, etc. Há uma diferença funcional entre as subsidiárias brasileira e portuguesa: enquanto no Brasil a WWW é uma empresa simplesmente da área de serviços, não estando atrelada ao sistema financeiro brasileiro, em Portugal a WWW é uma empresa seguradora, estando subordinada a toda a legislação pertinente.

4.2.1. NO BRASIL

Em 1996 a WWW chegou ao Brasil, com a conjugação de seu capital social estando atrelado à subsidiária portuguesa da WWW (60%) e a um renomado grupo financeiro brasileiro (40%).

Com sua sede localizada na cidade do Rio de Janeiro, consolidou sua posição no mercado brasileiro de assistência emergencial, onde atualmente se posiciona na quarta posição no ranking de faturamento. Seus acionistas, alinhados com a estratégia da Holding que se

encontra na cidade de Paris, planejam realizar investimentos de monta em 2006, com objetivos de alcançarem a liderança do setor até o ano de 2010, dentre os quais, a abertura de uma nova central de atendimentos na grande São Paulo, com a respectiva mudança da sua sede.

Em 2003 conseguiu a certificação da ISO[4] 9001, em sua versão 2000, em sistema de Gestão da Qualidade.

4.2.2. EM PORTUGAL

Fundada em 1993, com sede em Lisboa, a WWW possui como acionistas a Holding do grupo, com 53% das ações, um importante banco português com 23% e uma das maiores seguradoras portuguesas com 24%.

Em 1996, com a melhoria dos cenários macroeconômicos na América Latina e tendo a língua e os costumes como pontos favoráveis, funda a subsidiária no Brasil, em conformidade com as diretrizes de globalização preconizados pela Holding.

Em 1997, funda a subsidiária da WWW na Argentina, com sede em Buenos Aires, expandindo assim sua presença na América Latina.

No ano de 1999, consegue seu certificado de Gestão da Qualidade ISO 9000, sendo renovado em 2002 com a versão 2000.

No ano de 2005, dá seqüência a sua estratégia de expansão fundando nova subsidiária no Chile, com sede na cidade de Santiago, e na China, com sede em Pequim.

[4] ISO – International Organization for Standardization – http://www.iso.org.

4.3. TRANSCRIÇÃO DOS RESULTADOS APURADOS EM PORTUGAL

Foi elaborado um questionário para o levantamento de dados nas áreas responsáveis pela Gestão de Pessoas (ou Departamento de Recursos Humanos) nas subsidiárias pesquisadas, conforme apresentado no ANEXO II, onde as formas de avaliação de cada uma das respostas coletadas estão descritas. Os cinco primeiros itens deste questionário[5] serviram basicamente para a identificação do respondente, que necessariamente deveria ser o responsável pela área de Recursos Humanos (ou equivalente) da subsidiária, seu tempo na função e na área de atuação, de forma a qualificá-lo adequadamente e permitir a maior legitimidade das informações apuradas. Assim, temos respostas que refletem como sendo o responsável pelo preenchimento, SSA., gerente do Departamento do Departamento de Recursos Humanos da subsidiária portuguesa da WWW, onde trabalha há 1 ano, e possui experiência na área de 8 anos.

Os demais itens apurados foram:

Número de funcionários em 01 de janeiro:

a) A participação relativa das mulheres em 2004 ficou em 59% e em 2005 diminuiu para 58%, de forma que tal avaliação para este perfil é negativa;

b) Como o número de funcionários cresceu em 2005 em relação a 2004 em 19,31%, a avaliação para o aumento de vagas oferecidas é positiva, já que representa não apenas a possível melhor participação ou saúde da empresa no mercado, mas a respectiva participação indireta em benefício da sociedade, tanto na contribuição para a redução do desemprego, quanto no aumento no recolhimento dos tributos com fins sociais;

[5] Este questionário foi entregue para ser respondido em Portugal no dia 30/03/2006, e foi devolvido no dia 07/04/2006.

c) A taxa de rotatividade em 2004 ficou em 3,40% e em 2005 em 8,57% a partir da fórmula: número de funcionários desligados / número de funcionários da empresa (Chiavenato, 2005:88). Com estes resultados, a avaliação deste item é positiva, embora tenha havido um aumento real nesta taxa de 5,17%, os números ainda estão bem baixos em relação à marca aceita no mercado para este tipo de atividade, que é de 20%.

O balanço final deste item, a partir da metodologia indicativa no projeto de pesquisa, é, portanto, negativa para a combinação 6a e 6b, já que foram contabilizados um aspecto negativo e outro positivo, e o 6c como positivo;

Salário médio dos funcionários em euro (R$ 2,45 = € 1,00):

A massa salarial de 2005 aumentou relativamente muito pouco em relação a 2004 para toda a empresa (apenas 3,09%), dando-nos sinais de que tornam positivo este ângulo na respectiva análise. A participação na massa salarial feminina, que era de 47,30% em 2004, manteve-se em 47,30% também em 2005. Este aspecto faz-nos avaliar negativamente os respectivos dados, já que não apresentou um aumento relativo na participação das mulheres.

O resultado da avaliação total deste item é negativo, conforme sugerido na respectiva metodologia de pesquisa, pois havendo número par de avaliações, sendo metade delas positivas e a outra negativas, o resultado será negativo;

Distribuição do número de funcionários conforme a idade:

A dificuldade de recolocação ou de conseguir um emprego para funcionários com idade igual ou superior a 35 anos é fato no Brasil e também em Portugal. Estando, portanto, em sintonia com a preocupação expressada pelos gestores entrevistados na subsidiária portuguesa quando o tema é abordado. Os dados apurados nos mostram uma participação relativa de funcionários com tal perfil em 2004 em 24,76%, e em 2005, 23,86%. Mesmo com o número

absoluto de funcionários tendo aumentado, a participação relativa da faixa analisada nos leva a concluir negativamente a respeito deste item, conforme a metodologia proposta;

Escolaridade dos funcionários:

O nível de escolaridade é um dos principais indicadores da exclusão social, quando observado a quantidade de pessoas com o nível superior. No caso da nossa análise, a participação relativa daqueles que possui nível superior e pós-graduação em 2004 é de 31,81% contra 32,82% em 2005, de forma que houve um aumento relativo, sinalizando-nos positivamente quanto ao perfil das novas contratações e desempenhos dos funcionários que já estavam cursando ou em vias de concluir o respectivo grau;

Número médio de dependentes de funcionários:

Quanto maior a média de dependentes por funcionário, maior o peso da responsabilidade da empresa perante a sua contribuição para os aspectos sociais. Se, por um lado, as empresas não possuem qualquer influência direta quanto aos padrões da sociedade quanto ao número de dependentes por família, por outro ela produz sinalizações positivas ou não com a estabilidade oferecida a seus funcionários, ou é capaz de decidir por novos funcionários com ou sem dependentes, casados ou não, ou já com idade mais avançada. O número médio de dependentes permaneceu constante em 2004 e 2005 em uma média de 0,5, de forma que este item possui uma análise negativa sob o prisma da pesquisa;

Número de funcionários deficientes físicos:

Empregar um deficiente físico é uma demonstração da preocupação com aspectos que vão além da capacidade humana de realizar ou não determinadas funções. Tanto em 2004 como em 2005, houve a constatação da existência de 1 funcionário nestas condições, ou seja,

houve uma redução relativa, já que o número total de funcionário aumentou. Por este motivo, este item é avaliado negativamente, conforme a metodologia proposta;

Número de funcionários despedidos:

Houve um aumento relativo no número de dispensas de 2005 em relação a 2004 na ordem de 5,17%, de forma que este item é avaliado negativamente, embora tenha havido uma redução relativa na proporção de mulheres dentro deste total, na ordem de 11,11%;

Número de funcionários demitidos devido à automação de processos:

Não houve dispensas motivadas em 2004 e 2005 pela automação de processos, de forma que este aspecto é analisado como positivo perante o prisma desta pesquisa.

Funcionários que deixaram de ser contratados devido à automação de processos:

A empresa não deixou de contratar nos anos de 2004 e 2005 devido à automação de processos, de forma que este aspecto também é avaliado positivamente;

Funcionários despedidos por iniciativa do próprio funcionário:

Embora o número absoluto de funcionários que deixaram a empresa por iniciativa própria tenha aumentado em 2005, relativamente este número também diminuiu de 100% em 2004 para 77,77% em 2005 (base usada foi o número de funcionários demitidos nos respectivos anos, item 12 deste questionário), fato que nos leva a refletir positivamente. Este fenômeno pode ocorrer tanto pela capacidade da empresa de manter o funcionário, ou seja, criar dispositivos para fazê-los se identificar mais com ela mesma, ou em razão da combinação manutenção de emprego x mercado de trabalho recessivo;

Número de funcionários que desempenham função de diretoria (gerência):

O número relativo de mulheres em posição executiva na empresa em 2004 era de 14,28% e em 2005 aumentou em 25%, representando um aumento no quadro de funcionários na gestão direta da empresa. Este aumento demonstrou o espaço concedido à presença de mulheres na liderança, fato que confere a avaliação positiva.

Número de funcionários contratados em que a empresa foi seu primeiro emprego:

O número absoluto de funcionários, que se encontravam nesta condição, aumentou em 50% em 2005 em relação a 2004. Tal sinalização é avaliada positivamente, pois quanto maior o número de oportunidades oferecidas pelas empresas para a inclusão de jovens ao mercado de trabalho, mais atrelada estará a sua gestão com as premissas propostas pela sociedade;

Tempo médio em situação de desemprego dos funcionários recém-contratados (meses):

Não se verificou tempo de desemprego entre os funcionários contratados pela empresa, de forma que este item é avaliado negativamente, conforme a metodologia abordada por esta pesquisa;

Funcionários comuns que participam da gestão da empresa sugerindo melhorias e idéias (Sim/Não):

Como não houve participação na gestão da empresa a partir de sugestões e melhorias, este item e os dois a seguir são avaliados negativamente nesta pesquisa, conforme metodologia previamente elaborada;

Idéias/sugestões ESPONTÂNEAS foram apresentadas e implementadas:

Idéias/sugestões ESTIMULADAS foram apresentadas e implementadas:

Média de dias trabalhados por ano:

Este item é meramente informativo, já que a empresa trabalhando 365 dias no ano, somente terá esta informação alterada em anos bissextos, embora no questionário houvesse informações diferentes;

Média de horas perdidas por faltas e/ou atrasos:

O número médio de horas perdidas em 2005 foi 22,45% maior do que em 2004, informação que nos leva a avaliar negativamente este item;

Doações filantrópicas que a empresa realizou em prol da sociedade:

Em 2005 houve um aumento de 50% no número de doações efetuadas pela empresa em relação a 2004. Em 2005 verificou-se também o engajamento dos funcionários, fato não verificado em 2004. Tais fatos nos levam a avaliar positivamente este item, que objetiva verificar se a empresa possui este tipo de engajamento dentro da sociedade na qual está inserida;

Número de funcionários terceirizados utilizados pela empresa:

Em 2005, o número de funcionários terceirizado foi menor do que número de 2004, de forma que este item é avaliado positivamente, conforme o prisma desta pesquisa;

Distribuição de lucros/prêmios financeiros para os funcionários (marque “X” em cada ano):

Como houve a sinalização da distribuição de prêmios pela empresa nos anos de 2004 e 2005, mesmo que não atingindo relativamente um percentual grande de funcionários, este item é avaliado positivamente, pois há garantias de que houve um retorno para a sociedade, seja diretamente através do consumo por estes recursos estimulados/realizados, seja pelos tributos associados, quando assim são distribuídos;

Sinalização de distribuição parcial e de quem foi contemplado:

Como estes prêmios foram distribuídos para todos os tipos de funcionários, tanto em 2004 quanto em 2005, este item é avaliado positivamente, pois garante a participação de todos os tipos de funcionários;

Quantidade de funcionários que tiveram promoção FUNCIONAL:

A oportunidade de crescimento profissional é um dos itens mais importantes na forma de se gerir uma empresa com o foco voltado para as pessoas. Promovendo os funcionários, há grandes possibilidades de aumentar a identificação destes com a empresa e de haver um retorno maior em termos de produtividade. Pela ótica do funcionário, a garantia do crescimento profissional projeta-lhe melhores condições e valor perante uma avaliação de seus currículos.

Como em 2005 o número relativo daqueles que tiveram promoção funcional foi 1,29% menor do que em 2004, este item é avaliado negativamente, conforme o prisma desta pesquisa;

Quantidade de funcionários que tiveram promoção SALARIAL:

O aumento salarial espontâneo ou por méritos somente traz benefícios para a empresa no que tange ao fortalecimento do elo e do comprometimento dos funcionários com ela. Este

fato contribui para o aumento do tempo de sua permanência e sua produtividade, além de promover benefícios indiretos para a sociedade pelo aumento do consumo promovido e pelo aumento da arrecadação dos tributos sociais a ele atrelados. Como em 2005 houve 1,29% de redução relativa de promoções salariais em relação a 2004, este item é avaliado negativamente, conforme o prisma desta pesquisa;

Distribuição de benefícios aos funcionários pela empresa, tais como aparelhos de telefonia móvel, *notebooks*, *palm-tops*, etc.:

A empresa distribuiu tanto em 2004 quanto em 2005 benefícios, tais como os acima citados, para os funcionários, sejam gerentes, coordenadores ou supervisores, de forma que este item é avaliado positivamente. Esses objetos são instrumentos utilizados para o aumento do tempo de permanência dos funcionários considerados estratégicos pela empresa, e se tornam ferramentas úteis para que estes possam estimular o crescimento profissional próprio;

Número de funcionários que participaram de cursos/treinamentos INTERNOS:

O número relativo de funcionários que participaram de treinamentos internos em 2005 foi 14,29% menor do que em 2004, porém percebemos que 85,71% dos funcionários foram treinados internamente, marca bem superior aos 50% sugeridos para estes casos, de forma que este item é avaliado positivamente, conforme metodologia apontada no projeto desta pesquisa.

Qualquer tipo de treinamento, seja interno ou externo, tem a capacidade de oferecer aos funcionários a chance de melhor se qualificarem e melhor se posicionarem no mercado de trabalho, trazendo benefícios diretos e rápidos tanto para a empresa quanto para suas carreiras;

Número de funcionários que participaram de cursos/treinamentos EXTERNOS:

O número relativo de funcionários que participaram de treinamentos externos em 2005 praticamente foi 1,42% menor do que em 2004, porém temos que 83,80% de funcionários receberam treinamento, número bem superior a 50% do total de funcionários, de forma que este item é avaliado positivamente, conforme metodologia apontada no projeto desta pesquisa;
Ferramentas utilizadas pela empresa para a avaliação de desempenho dos funcionários:

Realizaram-se avaliações tanto em 2004 como em 2005. Por este motivo este item é avaliado positivamente;

Avaliação do mecanismo adotado para o recrutamento e seleção:

Confiar no recrutamento e na seleção 100% de forma terceirizada significa abrir mão de uma avaliação mais criteriosa por parte dos gestores e da possibilidade de uma maior chance de sucesso neste processo. Dispor do recrutamento e/ou seleção internamente significa manter funcionários qualificados para realizá-los, fato que contribui também para a redução do desemprego na sociedade. Como as informações apontadas em 2005 e em 2004 não apresentam a indicação de que a seleção tenha sido sempre terceirizada, este item é avaliado positivamente;

Número de funcionários conforme a cor da pele:

O número absoluto de pessoas de pele negra permaneceu constante durante os dois anos, reduzindo o seu valor relativo 0,37% em 2005 em relação ao ano de 2004, de forma que este item por este motivo é avaliado negativamente.

De posse da avaliação de todos os itens deste questionário semi-estruturado, podemos assim resumi-lo através do quadro abaixo, quanto às avaliações positivas e negativas e, a

seguir, projetar os resultados que moldam os indicadores propostos na metodologia da pesquisa apresentada:

Quadro de resumo da apuração do questionário semi-estruturado – Subsidiária Portugal

ITEM	POSITIVA (+) ou NEGATIVA (-)
6a e 6b – Participação de Mulheres e aumento de funcionários	-
6c – Taxa de rotatividade de funcionários	+
7 – Salário médio feminino	-
8 – Funcionários com mais de 35 anos	-
9 – Funcionários com curso superior completo	+
10 – Média de dependentes por funcionário	-
11 – Funcionários deficientes físicos	-
12 – Funcionários dispensados	-
13 – Funcionários dispensados devido a automação de processos	+
14 – Funcionários deixados de ser contratados devido a automação de processos	+
15 – Saídas por iniciativa do próprio funcionário	+
16 – Mulheres em posição de gerência	+
17 – Funcionários em primeiro emprego	+
18 – Tempo médio de desemprego de recém-contratados	-
19 – Participação de funcionários na gestão com sugestão de idéias	-
20 – Idéias espontâneas apresentadas por funcionários e implementadas	-
21 – Idéias motivadas apresentadas por funcionários e implementadas	-
23 – Horas perdidas por atrasos e/ou faltas	-
24 – Doações filantrópicas realizadas	+
25 – Utilização de funcionários terceirizados	+
26 – Distribuição de lucro ou prêmios financeiros para os funcionários	+
27 - Distribuição de lucro ou prêmios financeiros de forma democrática para os funcionários	+
28 – Funcionários promovidos de funções	-
29 – Funcionários promovidos em seus salários	-
30 – Distribuição de benefícios não financeiros para funcionários (*notebooks*, celulares, etc.)	+
31 – Treinamentos internos para os funcionários	+
32 – Treinamentos externos para os funcionários	+
33 – Avaliação de desempenho de funcionários	+

34 – Forma de recrutamento e seleção	+
35 – Discriminação em função da cor da pele	-

Tabela 3 - Quadro resumo das apurações do questionário semi-estruturado - Subsidiária Portugal.

Quadro de resumo das associações para a apuração dos indicadores – Subsidiária Portugal

INDICADOR	AVALIAÇÃO POSITIVA	AVALIAÇÃO NEGATIVA
a) Sexo – 6a e 6b, 7, 12 e 16		X
b) Idade - 8		X
c) Primeiro emprego - 17	X	
d) Aproveitamento de desempregados - 18		X
e) Dependentes - 10		X
f) Deficientes físicos - 11		X
g) Aumento de postos de trabalho – 6a e 6b, 12, 13 e 14		X
h) Aumento de funcionários de nível superior - 9	X	
i) Distribuição de prêmios e outros benefícios – 26, 27 e 30	X	
j) Participação da gestão – 19, 20 e 21		X
k) Cursos/Treinamento/ Educação – 31 e 32	X	
l) Terceirização – 25 e 34	X	
m) Política de cargos e salários – 6c, 28, 29 e 33		X
n) Satisfação dos funcionários – 15 e 23		X
o) Ações de cidadania – 6a e 6b, 7, 24, e 26	X	
p) Cor da pele - 35		X
TOTAL GERAL	6	10

Tabela 4 - Quadro de resumo das associações para apuração dos indicadores - Subsidiária Portugal.

A partir da proposta de avaliação que leva em conta a combinação dos dezesseis itens a fim de atribuir à existência de indicadores que expressem a preocupação com a exclusão social na subsidiária em questão, percebemos que a subsidiária portuguesa somou apenas 6 itens

positivos e 10 itens negativos, conforme linha de TOTAL GERAL do quadro de apuração dos indicadores. Este fato lhe confere a avaliação final negativa, ou seja, a sugestão de não possuir tais indicadores.

4.3.1. TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

Foi elaborado um questionário não estruturado para servir de guia para entrevistas de profundidades a serem aplicadas em 6 gestores da WWW, 3 na subsidiária do Brasil e 3 na subsidiária de Portugal (vide ANEXO III). O objetivo destas entrevistas foi a realização de uma comparação das impressões passadas por aqueles que estão vivendo o dia-a-dia dentro da empresa e são os responsáveis pela gestão estratégica de pessoas, com os dados apurados nos questionários aplicados nas áreas de Recursos Humanos, que nos dão uma idéia de como se apresentou tal gestão em números e informações nos anos de 2004 e sua evolução em 2005.

Na subsidiária portuguesa foram entrevistados os responsáveis pelos setores de Recursos Humanos, Central de Atendimentos e Financeiro, que estão aqui identificados pelas iniciais de seus nomes como SSA com 1 ano de empresa e 8 de experiência na sua área de atuação (entrevista realizada em 19/04/2006), APFCCC, com 13 anos de empresa e 13 na área de atuação (entrevista realizada em 03/04/2006) e FO, com 5 anos de empresa e 15 de experiência na área financeira (entrevista realizada em 06/04/2006), respectivamente.

Os 5 primeiros itens são meramente informativos e têm o objetivo de qualificar os gestores e gerar o marco da própria entrevista.

Para cada um dos itens seguintes da entrevista e a respectiva resposta dos três gestores, segue-se um comentário procurando apresentar a impressão do pesquisador, quem realizou as entrevistas com estes gestores. As informações entre colchetes ou são complementos sugeridos pelo pesquisador ou impressões observadas no momento da resposta.

O item 6 buscou avaliar o conhecimento dos entrevistados a respeito da gestão estratégica de pessoas e suas relações com subordinados e superiores no dia-a-dia.

Assim respondeu SSA, gerente de Gestão de Recursos Humanos na subsidiária portuguesa:

> *"No meu ponto de vista, quando as relações são geridas de forma adequada, só podemos ter aspectos positivos, como por exemplo, desenvolvimento de uma boa comunicação, identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria da performance profissional e pessoal. Mas como somos pessoas, muitas vezes, deixamo-nos conduzir pelas questões pessoais/emotivas e não temos capacidade de analisar a perspectiva do gestor e da empresa como uma oportunidade e evolução, mas como uma ameaça. Essa atitude é sem dúvida um ponto negativo e de conflito."*

Assim respondeu APFCCC, gerente da Central de Atendimentos na subsidiária portuguesa:

> *[Momentos de reflexão] "Acho que a área onde isso é mais problemático, penso que é a minha porque é uma área maior e onde as pessoas, logicamente, vêm para atender o telefone e esperam um dia a começar a fazer outra coisa, não é? Eu acho que aí, apesar de ser problemático, dá-nos, às vezes, outras atividades, porque, às vezes, não existe um plano de carreira a cumprir. Acho que, mesmo assim, nós tentamos fazer isto bem, portanto das oportunidades que temos são todas dadas internamente às pessoas que cá existem. Portanto, nós não procuramos admitir pessoas para certos cargos de responsabilidade fora da nossa área e, neste sentido, acho que aqui a gestão é bem feita. Portanto nós tentamos fazer isto. Também posso dizer que noutras áreas, como por exemplo, na área comercial, foi feito um rodízio há pouco tempo. Uma pesquisa interna [foi realizada] para tentar encontrar uma pessoa para a área comercial. Essa pessoa saiu também da direção de assistência e acho que isto também foi positivo porque foi um recrutamento interno, onde as pessoas tiveram a oportunidade de perceber que quem trabalha e tem valor pode ter um plano de carreira dentro da empresa, e isto também foi positivo. Há uma dificuldade de gestão porque as oportunidades que existem são poucas, mas quando elas existem, estas são aproveitadas.*
>
> *Com os superiores não existem problemas."*

Assim respondeu FO, gerente da Área Financeira na subsidiária portuguesa:

> *"A gestão dos Recursos Humanos de uma empresa é [um] dos pontos mais sensíveis e decisivos para alcançar os resultados pretendidos. Em qualquer*

> *manual de gestão se refere que são as pessoas que fazem o sucesso ou insucesso de uma empresa. Na minha perspectiva, os principais aspectos que devem ser observados na gestão dos RH são: uma correcta selecção dos RH procurando encontrar pessoas com formação académica, experiência profissional, conhecimentos de línguas e de IT adequadas à função e, provavelmente o mais difícil, qualidades humanas que encaixem na cultura da empresa; uma clara definição das funções e dos objectivos de cada um; existir uma comunicação interna a todos os níveis da empresa, começando pelo topo, que deve transmitir com clareza quais os objectivos comuns e informar periodicamente a sua evolução ou outros acontecimentos relevantes, e, terminando, na comunicação entre os vários departamentos e dentro de cada um deles, que deve ser simples, rigorosa e fluida; proporcionar formação com regularidade a todos os colaboradores; proporcionar oportunidades de evolução na carreira dentro da empresa, se possível delineando planos de carreira.*
>
> *As relações entre o gestor e os seus superiores e subordinados têm vários pontos em comum, se bem que em diferentes níveis: qualquer relação de dependência hierárquica deve ter como base princípios recíprocos de lealdade, honestidade e solidariedade; provavelmente o maior desafio de um gestor é a capacidade de motivar permanentemente os seus subordinados, sendo tanto mais difícil quanto mais rotineiras sejam as funções desempenhadas por este; o gestor deve estar disponível para ouvir e ajudar a resolver problemas que digam respeito a aspectos quer da vida profissional quer da vida pessoal dos seus subordinados."*

Das respostas obtidas, embora ainda longe dos conceitos de gestão estratégica de pessoas apresentados por Chiavenato (2005) e Marras (2005), a do gestor da área financeira – FO – foi a mais próxima, estando bem aderente com o conceito formal da gestão de pessoas simplesmente. APFCCC deu um testemunho vivo das dificuldades com as quais convive nesta área, deixando transparecer a carência de um plano de carreira e das poucas oportunidades existentes para aqueles que atuam na área de atendimento. Já SSA dá-nos sinalizações de que existem dificuldades para se administrar os interesses dos funcionários versus os interesses das empresas, justificando-se pelo eventual envolvimento emotivo ou pessoal.

O item 7 buscou captar a percepção por parte dos gestores da problemática das pessoas excluídas do sistema econômico vigente, esperando que eles realizassem uma ligação

automática com a responsabilidade de cada um. Procurou-se verificar como enxergavam possíveis soluções, tanto por parte da sociedade, quanto pela empresa e por ele mesmo.

Assim respondeu SSA, gerente de Gestão de Recursos Humanos na subsidiária portuguesa:

> *"O mercado de trabalho está cada vez mais agressivo o que obriga a que as pessoas tenham grande capacidade de se adaptar à constante evolução. Existe um grupo de pessoas que, pela idade, escolaridade, classe social, etc, podem estar à margem, ou seja, não têm as competências necessárias para fazer face às exigências do mercado. Segundo a minha opinião, existe um papel activo tanto por parte da sociedade, como da empresa, que deve assumir a sua responsabilidade social. Eu, como Responsável pela área de Recursos Humanos, devo estar na linha da frente na condução dos processos sociais na empresa.*
>
> *A solução passa pela educação/formação, isto é, é necessário que o Estado consiga fazer uma leitura adequada e atempada (planejada) das necessidades do mercado, e possa promover programas educacionais e de formação profissional que permitam a população adquirir as competências e ferramentas necessárias e, assim, estarem preparadas para o mercado de trabalho. A empresa deve identificar as necessidades de formação e promover formações necessárias, assim como dinamizar acções de sensibilização de carácter social, práticas saudáveis (alimentação, higiene, saúde, etc), promovendo a educação dos seus colaboradores, assim como incentivar a auto formação podendo apoiar financeiramente ou disponibilizando tempo ou flexibilidade de horários."*

Assim respondeu APFCCC, gerente da Central de Atendimentos na subsidiária portuguesa:

> *[Houve grande dificuldade de se compreender o significado de pessoas excluídas, de forma que foi apresentado, como exemplo, o quadro de pessoas com pouca instrução...] "Aqui na empresa eu penso que há, deixa eu ver se consigo explicar... As pessoas, que aqui estão, têm, a grande maioria são pessoas jovens, pela atividade que nós desempenhamos, e no fundo o que nós desejamos, nós próprios para estas pessoas, é que elas não permaneçam na empresa. Mais tarde ou mais cedo, que elas arranjem outras colocações, porque o nosso tipo de atividade não se comparece com pessoas já com uma certa idade. Não é a nível de desempenho informático, ou de funcionalidade... Portanto, ainda que haja pessoas que estão aqui, e com o futuro mais ou menos comprometedor porque não têm grandes qualificações profissionais, eu penso que estas pessoas podem continuar a ter mercado de trabalho nesta área de atendimento telefônico, mas, em outro tipo de atividade, como por exemplo, no telemarketing, onde o nível de exigência não é tão grande e tão diferenciado como em uma empresa de assistência. Por outro lado, claramente as pessoas mais antigas aqui na casa, e que têm uma diferenciação menor, estas pessoas têm o mercado de trabalho completamente acabado, não é? Se elas saírem daqui por algum motivo, o*

mercado de trabalho para elas não existe. E, às vezes, não é só uma questão de qualificação, é pura e simplesmente por uma questão de idade, e o mercado aqui é muito, muito mal neste sentido. Uma pessoa aqui, com cerca de 40 anos, o mercado dela praticamente acabou. Ou a pessoa é um quadro importante na empresa e, portanto, atento e dentro do mercado, ou caso contrário, mesmo sendo um quadro médio, dificilmente irá arranjar outra colocação em outro sítio. Não sei se estou a fazer me explicar...

Em relação à sociedade em si, nós vivemos aqui em Portugal um momento muito mal porque temos empresas e empresas a fechar. Temos uma taxa de desemprego que ronda os 10% e que também, uma vez mais, não só atinge as pessoas de baixa qualificação, trabalhadores que estavam no setor dos serviços, que aprenderam a fazer uma determinada tarefa e que não tem uma qualificação a mais, mas atinge também uma grande maioria dos jovens que terminaram o curso e que acabam por não ter em uma colocação imediata para aquilo para o qual estudaram. E daí é que este mercado de atendimento telefônico acaba por ser praticamente a única saída para eles. E é uma situação má que cada vez mais está comprometendo, por exemplo, a reforma das pessoas daqui a alguns anos, precisamente porque cada vez mais são as pessoas que não trabalham e não descontam para a seguridade social, e, portanto, será sentida daqui a alguns anos. A sociedade vai ter muita dificuldade de pagar as pensões e reformas por não ter descontos nos dias de hoje e recursos suficientes.

Cada vez mais existem menos oportunidades de emprego. Após a entrada de Portugal na União Européia só fez a piorar... Isto é muito difícil de se dizer por causa dos desgovernos dos nossos últimos governos, e a política econômica, mas sobretudo muito haver com o fato de haver hoje, cada vez mais, a medida que a União Européia foi abrangendo outros países, há países que são muito mais produtivos que nós e que têm um custo de mão-de-obra bastante mais barato que a nossa, portanto existem muitas empresas que estão mudando seus serviços para países onde tenham mais benefícios, onde pagam menos, pelo mesmo tipo de trabalho. Não só para dentro da própria Europa, como por exemplo, para a China. China é um exemplo claro donde vêm serviços a um custo muito menor, porque não se pagam lá os salários pagos aqui e consegue-se mais ou menos fabricar lá as mesmas coisas que se fabricam aqui, com um qualidade idêntica, só que com o custo muito menor.

Por outro lado, nós passamos a ser um país totalmente aberto a imigração - que também é um problema -, mas é uma imigração que não é uma imigração especializada. É também esta imigração também que acaba por contribuir para ocupar lugares de baixo nível, que não é intelectual, como, por exemplo, na construção civil, funcionários do lar... Mas não faz de nós, de maneira nenhuma faz de nós um país preparado em melhores tecnologias para corresponder a outros desafios, porque as pessoas que vêm não vêm contribuir, vêm apenas ocupar postos de trabalho de baixa condição que, eventualmente não querem ser ocupados por portugueses, que buscam outras coisas."

Assim respondeu FO, gerente da Área Financeira na subsidiária portuguesa:

"Políticas de apoio à reintegração por parte do Estado através de incentivos fiscais, comparticipações, subsídios, etc.;

> *Iniciativas das empresas promovendo flexibilização de horários, soluções de teletrabalho, acções sociais de integração, etc."*

A riqueza das respostas de SSA e de APFCCC nos concede uma visão mais próxima de uma realidade de Portugal que poderia estar um pouco distante, a partir da análise dos artigos que dizem respeito aos direitos fundamentais e ao trabalho na constituição portuguesa. Ficam em evidência a existência de problemas de preconceitos com a idade das pessoas, a necessidade de instrução/educação e a falta da capacidade do estado de gerar novas condições e postos de trabalho. Os três conseguiram realizar as ligações esperadas entre sociedade-empresa.

O item 8 procurou verificar se os gestores já estiveram em uma situação delicada a respeito de decisões a serem tomadas que influenciariam o futuro de um colega de trabalho, quando poderia ter surgido um conflito entre seus valores e as normas e diretrizes que a empresa determina.

Assim respondeu SSA, gerente de Gestão de Recursos Humanos na subsidiária portuguesa:

> *"Sim, já fui confrontada com situações dessas, o sentimento mais forte é o da dualidade (agir segundo a minha moralidade ou segundo as normas???), a decisão deve ser racional, e claro prevalece o cumprimento da norma. Como ser humano, existe tristeza, mas como profissional não há lugar para dúvidas. A forma de minimizar essa dificuldade é agir sempre de forma integra e mesmo se a decisão passa por uma penalização da pessoa, poderei sempre ajudá-la a lidar da melhor maneira possível com essa situação. Por exemplo, no caso de um despedimento, ajudo a pessoa a encontrar uma solução fora (dicas para definir uma estratégia para encontrar emprego, por exemplo)."*

Assim respondeu APFCCC, gerente da Central de Atendimentos na subsidiária portuguesa:

> *"Eu já fui confrontada com situações de ter que opinar por uma ou outra pessoa e dessa minha opinião sair uma decisão drástica em relação a esta*

> *pessoa, portanto eu já fui confrontada com este problema. É sempre complicado, porque nós estamos a opinar sobre uma pessoa, e a nossa opinião, juntamente com as outras, vai fazer com que esta pessoa, por exemplo, saia da empresa, não é? É sempre complicado. Pode até acontecer que ocorra no caso inverso, mas acho que não conta, porque promoções surgem naturalmente. Às vezes, nós temos é que opinar sobre pessoas, se elas devem ou não permanecer na empresa e porque não devem permanecer. Aí não deixa de ser complicado, porque, mais ou menos por nossa perspectiva, é coincidente com a dos demais colegas, independentemente se a nossa opinião possa contribuir para este ato de se mandar embora se concretize, né? Só que, às vezes, é difícil suster uma opinião contrária porque não temos uma fundamentação para achar que a decisão não é válida. Nunca surgiu uma situação dessas."*

Assim respondeu FO, gerente da Área Financeira na subsidiária portuguesa:

> *"Felizmente julgo que em todas as situações deste tipo pelas quais passei a minha opinião pessoal não divergiu das directrizes da empresa. Caso divergisse teria que me submeter às directrizes da empresa, deixando registrada a minha opinião e procurando forma de atenuar o impacto da mudança na vida do colega de trabalho."*

Embora tenha ficado evidente a existência dos conflitos, ao gerir este possível tipo de situação, pelas três respostas percebemos uma certeza absoluta quanto à necessidade de se respeitar as normas e diretrizes da empresa.

O item 9 objetivou verificar se existem restrições a determinadas pessoas durante o processo de seleção, devido a algumas situações particulares pelas quais passam, tais restrições podem ser pessoais ou mesmo determinantes através da instrumentalização dos valores organizacionais, ou seja, visando sempre a fins econômico-financeiros.

Este item foi dividido em 5 subitens que apresentaram duas opções em cada um deles, para que o gestor escolhesse um dos candidatos a contratar, levando-se em conta que ambos teriam condições técnicas para bem executarem as funções, para o cargo a que estavam buscando.

O item 9a apresentou o par: HOMEM e MULHER.

Assim respondeu SSA, gerente de Gestão de Recursos Humanos na subsidiária portuguesa:

> *"Iria depender da função e da equipa que iria integrar, por exemplo, numa equipa com maior número de colaboradores homens, escolheria a mulher com o objectivo de equilibrar."*

Assim respondeu APFCCC, gerente da Central de Atendimentos na subsidiária portuguesa:

> *"Eu contrato sempre em igualdade de circunstâncias, independentemente se é um homem ou uma mulher. Vou dizer mais, há muito mais candidatas mulheres disponíveis do que homens, e às vezes nós gostávamos de contratar homens para acabar com aquilo que nós chamamos de certos "galinheiros", sabes? Onde ficam as galinhas que fazem có-có-có-ró-có...[risos]. E, infelizmente, às vezes não há homens suficientes para admitirmos e reduzirmos proporcionalmente a taxa de mulheres. Particularmente, nós preferiríamos homens por causa disto, para quebrar um pouquinho o ambiente de muitas mulheres. Assim, contrato o homem."*

Assim respondeu FO, gerente da Área Financeira na subsidiária portuguesa:

> *"A escolha socialmente correcta é mulher – em Portugal ainda tem menos oportunidades no mercado de trabalho."*

Embora a escolha por um dos itens fosse necessária, SSA deixou em aberto a sua decisão, relacionando-a ao contexto interno do momento. APFCCC avaliou a sua área e procurou encontrar uma solução para sua dificuldade em utilizar tal parâmetro como decisivo em um processo de seleção, partindo até para uma brincadeira por gerir um setor, cuja maioria dos funcionários é do sexo feminino. Já FO respondeu de forma mais consciente, ou seja, pensando mais na sociedade como um todo, deixando claro que existem mais dificuldades para as mulheres no mercado de trabalho.

O item 9b apresentou o par: JOVEM (menos de 25 anos) e MAIS EXPERIENTE (com mais de 25 anos).

Assim respondeu SSA, gerente de Gestão de Recursos Humanos na subsidiária portuguesa:

> *"Mais uma vez o contexto envolvente é fundamental para a decisão, numa equipa sénior com candidato mais jovem, poderá ser uma mais valia se quero injectar sangue novo!"*

Assim respondeu APFCCC, gerente da central de atendimentos na subsidiária portuguesa:

> *"Eu acho que optaria sempre pelo segundo, com mais de 25 anos, porque eu acho que na nossa atividade é preciso muito bom senso e, às vezes, os jovens, muito jovens de mais, talvez não tenham a maturidade para ajudar a tomar determinadas decisões. São demasiadamente jovens mesmo. São imaturos, talvez.."*.

Assim respondeu FO, gerente da Área Financeira na subsidiária portuguesa:

> *"Com mais de 25 - valorizando um mínimo de experiência (como eu já não sou assim tão novo, espero que todos pensem do mesmo modo...)."*

Interessante a percepção de que, com mais de 25 anos, não necessariamente o funcionário é um sênior, mas poderia ser "um pouco menos jovem", ou ter mais maturidade e experiência. Esta é a principal leitura que fazemos das respostas de APFCCC e FO. Já SSA simplifica sua resposta sem abrir mais a visão e mesmo avaliando que, com 26 anos, por exemplo, um funcionário poderia representar "sangue novo" em uma equipe de seniores. Normalmente, qualquer funcionário quando entra em uma nova equipe ou setor, independentemente de sua idade, representa "sangue novo", já traz uma vivência diferente daqueles que já compunham a equipe.

O item 9c apresentou o par: DESEMPREGADO e EMPREGADO DESEJANDO NOVOS DESAFIOS.

Assim respondeu SSA, gerente de Gestão de Recursos Humanos na subsidiária portuguesa:

> *"O candidato desempregado, por dois motivos: razão social e porque acredito que, perante uma situação de desempregado, a pessoa vai dar o tudo por tudo."*

Assim respondeu APFCCC, gerente da Central de Atendimentos na subsidiária portuguesa:

> *"Se eu puder ajudar o desempregado, claro que eu ajudo o desempregado, porque eu acho que, em igualdade de circunstâncias, eu me sentiria melhor ajudando alguém. Eu acho que aquele que está em busca de novos desafios, se ele vier para uma outra atividade onde não se consiga realizar, ele perdeu esta oportunidade e perdeu a que estava anteriormente. Portanto, também para não criar um risco tão grande para ele, entre as duas hipóteses, eu escolheria sempre o desempregado."*

Assim respondeu FO, gerente da Área Financeira na subsidiária portuguesa:

> *"O candidato desempregado. Em princípio deve mostrar uma motivação extra dado que vem de uma situação mais desesperada (tradução para busca de novos desafios – isto não está a correr bem, vou-me pôr a andar)."*

O consenso pelo funcionário desempregado vem ao encontro da sensibilidade de estar contribuindo para a atenuação de um problema social e pela percepção dos possíveis ganhos relativos a maior facilidade de se conseguir mais comprometimento.

O item 9d apresentou o par: SOLTEIRO e CASADO.

Assim respondeu SSA, gerente de Gestão de Recursos Humanos na subsidiária portuguesa:

> *"Sem qualquer outra análise em igualdade de circunstâncias, o solteiro, porque estará , mais disponível, mais empenhado na carreira."*

Assim respondeu APFCCC, gerente da Central de Atendimentos na subsidiária portuguesa:

> *"Igual... Para a área de assistência, eu penso que o candidato solteiro é melhor do que o casado, causa da maior disponibilidade horária, mas importante, não sendo para as atividades de assistência, penso que as chances são iguais. Para minha área com certeza é o solteiro."*

Assim respondeu FO, gerente da Área Financeira na subsidiária portuguesa:

> *"Casado – Maior estabilidade familiar, mais obrigações e responsabilidades (se é que isto faz algum sentido...)."*

Três percepções diferentes, embora duas em concordância com a escolha do funcionário solteiro. SSA não leva em conta aspectos como responsabilidade e comprometimento, e detém-se mais no aspecto de disponibilidade, logo, de maior foco na própria carreira. APFCCC observa sua área e a problemática relacionada com os horários dos turnos de atendimento, que poderiam atrapalhar o convívio familiar e vice-versa. Enquanto FO já observa a possibilidade de haver mais estabilidade na relação funcionário-empresa, quando este possuir mais responsabilidades individuais.

O item 9e apresentou o par: COM DEPENDENTES e SEM NENHUM DEPENDENTE.

Assim respondeu SSA, gerente de Gestão de Recursos Humanos na subsidiária portuguesa:

> *"Sem dependentes pelo motivo que apresentei na alínea anterior."*

Assim respondeu APFCCC, gerente da Central de Atendimentos na subsidiária portuguesa:

> *"Também pelos mesmos motivos [maior disponibilidade horária...] o candidato sem dependentes."*

Assim respondeu FO, gerente da Área Financeira na subsidiária portuguesa:

> *"Com dependentes. Maior estabilidade familiar, mais obrigações e responsabilidades."*

Os três mantêm uma correspondência e coerência com a resposta dada anteriormente, relacionada com a possibilidade do candidato ser solteiro ou casado.

O item 10 segue o mesmo padrão de questão apresentado no item 9, só que, desta vez, a situação é de uma hipotética necessidade de se dispensar um funcionário, devido à necessidade da empresa de reduzir custos. Qual será o funcionário escolhido?

O item 10a apresentou o par: HOMEM e MULHER.

Assim respondeu SSA, gerente de Gestão de Recursos Humanos na subsidiária portuguesa:

> *"Iria depender da função e da equipa que integravam, por exemplo, numa equipa com maior número de colaboradores homens, escolheria o homem com o objectivo de equilibrar."*

Assim respondeu APFCCC, gerente da Central de Atendimentos na subsidiária portuguesa:

> *"Meu Deus!... Não sei... Só pelo sexo? Se calhar eu guardava a mulher e mandava um homem... Talvez penso que um homem é capaz de conseguir um outro emprego, mesmo que seja um emprego de nível baixo, em um outro setor mais facilmente que uma mulher. Talvez eu tenha a idéia de que a mulher ficaria mais fragilizada, o que pode não corresponder a uma realidade, mas talvez sim. Um homem pode limpar carros, arrumar carros, pode ir para a construção civil... Pode trabalhar em um restaurante, não sei... Mas a verdade é que eu acabei de citar umas atividades que hoje são comuns à mulher e ao homem. Mas se eu tiver que dar uma resposta e tiver que fazer uma escolha, se calhar guardava a mulher e mandava o homem embora."*

Assim respondeu FO, gerente da área financeira na subsidiária portuguesa:

> *"Homem – em Portugal ainda tem mais oportunidades no mercado de trabalho."*

Assim como no item 9a, SSA não realiza uma escolha formal por uma das opções apresentadas, vinculando sua decisão a uma situação interna de contexto. Já APFCCC e FO pensam mais no social, ou seja, qual dos dois teria uma maior facilidade de conseguir uma nova colocação no mercado de trabalho em Portugal.

O item 10b apresentou o par: JOVEM (menos de 25 anos) e MAIS EXPERIENTE (com mais de 25 anos).

Assim respondeu SSA, gerente de Gestão de Recursos Humanos na subsidiária portuguesa:

> *"O mais novo, porque a experiência e conhecimentos adquiridos são uma mais valia para a companhia, para além que não corro o risco de oferecer aos concorrentes um colaborador experiente."*

Assim respondeu APFCCC, gerente da Central de Atendimentos na subsidiária portuguesa:

> *"O jovem porque acho que o jovem poderia novamente socorrer dos pais para uma ajuda monetária, que, talvez, fosse mais difícil o menos jovem tomar tal atitude de novo, teria mais dificuldades em se sentir novamente dependente dos pais."*

Assim respondeu FO, gerente da Área Financeira na subsidiária portuguesa:

> *"O mais jovem – tem mais oportunidades pela frente."*

Embora tenha havido o consenso entre os três gestores, a responsável pelos Recursos Humanos, SSA, é mais racional em sua decisão, levando em conta os valores na ótica financeira e comercial da empresa, enquanto tanto APFCCC e FO preferem uma justificativa mais humanizada, demonstrando preocupação com as conseqüências para a sociedade.

O item 10c apresentou o par: POUCO TEMPO DE EMPRESA (menos de um ano) e MAIS TEMPO DE EMPRESA (mais de um ano).

Assim respondeu SSA, gerente de Gestão de Recursos Humanos na subsidiária portuguesa:

> *"Escolheria para sair o mais novo, o investimento de formação e o conhecimento da organização, cultura, valores, é maior no que tem mais antiguidade."*

Assim respondeu APFCCC, gerente da Central de Atendimentos na subsidiária portuguesa:

> *"Aí é mais difícil ainda... Porque o tempo de empresa não representa rigorosamente nada. A nível de compensação financeira para o funcionário, não existe em Portugal. Na realidade, a empresa quando manda uma pessoa embora paga mais pela antigüidade desta pessoa, mas o funcionário não fica a receber mais pelo facto de ser mais antigo, recebe na indenização, mas a seguir...[pensativa]. É uma perspectiva diferente... Se calhar eu poderia mandar o mais novo embora e ter que dar uma indenização menor, mas se eu mandar o mais velho pago uma indenização maior, mas se calhar fico liberta de um custo mensal maior porque ele sendo mais velho, se calhar recebe mais. [Dúvida] Se eu tiver que decidir, dispenso o com menos tempo para não me sentir tão culpada e fazer uma desgraça maior."*

Assim respondeu FO, gerente da Área Financeira na subsidiária portuguesa:

> *"Com pouco tempo de empresa – ainda está em formação, a perda não será tão grande."*

Para esta questão, tanto SSA quanto FO já analisam mais racionalmente, observando os gastos que a empresa possui na formação dos funcionários. Já APFCCC demonstra dificuldade de encontrar uma solução, preocupada tanto com o funcionário quanto com a situação financeira da empresa, dispensando o com menos tempo de trabalho, mas deixando entender uma possível existência inconsciente de uma associação com a idade destes, daí manter o menos jovem, ou o com mais tempo de empresa.

O item 10d apresentou o par: SOLTEIRO e CASADO.

Assim respondeu SSA, gerente de Gestão de Recursos Humanos na subsidiária portuguesa:

> "*Dispensava o solteiro que terá menos responsabilidade, encargos e maior facilidade de encontrar um novo emprego.*"

Assim respondeu APFCCC, gerente da Central de Atendimentos na subsidiária portuguesa:

> "*Mandaria sempre embora o solteiro porque eu colocaria inevitavelmente no desemprego uma pessoa sem mais responsabilidade e obrigações. É só ele, não uma família.*"

Assim respondeu FO, gerente da Área Financeira na subsidiária portuguesa:

> "*Solteiro – em princípio terá menos obrigações e responsabilidades familiares.*"

Existe um consenso, mas o que difere essencialmente entre as três respostas é a percepção mais racional de SSA, que não deixa de mencionar os aspectos financeiros resultantes de sua escolha, embora, assim como os outros dois, apresente uma solução socialmente mais correta, sem cair no mérito das possíveis responsabilidades que eventualmente o solteiro pudesse arcar.

O item 10e apresentou o par: COM DEPENDENTES e SEM DEPENDENTES.

Assim respondeu SSA, gerente de Gestão de Recursos Humanos na subsidiária portuguesa:

> "*O que não tinha dependentes pelo mesmo motivo que referi na alínea d).*"

Assim respondeu APFCCC, gerente da Central de Atendimentos na subsidiária portuguesa:

> *"O sem nenhum dependente pelos mesmos motivos [por ter menor responsabilidade e obrigações, não ter uma família consigo]."*

Assim respondeu FO, gerente da Área Financeira na subsidiária portuguesa:

> *"Sem dependente – em princípio terá menos obrigações e responsabilidades familiares."*

Assim como no item anterior, existe o consenso, mas o que difere essencialmente entre as três respostas é a percepção mais racional de SSA, já que reitera seu posicionamento em relação a sua escolha entre o solteiro e o casado.

4.3.2. ANÁLISE GERAL DA SUBSIDIÁRIA PORTUGUESA

Alguns aspectos são plenamente percebidos com relação à sociedade portuguesa, quando analisamos o levantamento de dados realizado na pesquisa, tais como uma sociedade com maior participação ativa masculina (e, até porque não dizer, machista, que segundo Aurélio Buarque de Holanda (1999:1248), associada ao machismo, seria uma "atitude ou comportamento de quem não aceita a igualdade de direitos para o homem e a mulher, sendo contrário, pois, ao feminismo", embora a existência de todo uma aparato legal que preconize a igualdade de direitos, conforme a constituição portuguesa); uma distribuição da faixa de instrução desequilibrada, ou seja, de extremos – funcionários altamente instruídos de um lado e sem sequer o nível superior do outro; também baixo número de dependentes, que é uma das características dos países desenvolvidos, mas que vem sendo considerado até preocupante para alguns países como Alemanha e Japão, quando projetam o futuro de suas populações.

Também fica explícito o pré-conceito com os seres humanos quando estes atingem determinada idade, levando-se em conta a relação com o mercado de trabalho, ou seja, neste

caso, atingir 40 anos seria se aproximar de uma “fronteira” decisiva suas vidas ativas, e uma preocupação com o atual contexto econômico no qual estão inseridos, onde até os imigrantes não são bem avaliados, por destinarem-se a funções economicamente mais comuns ou de baixa atratividade para os mais instruídos.

Ficou a dúvida de como seriam avaliados possíveis imigrantes mais qualificados, que poderiam estar disputando um mercado de trabalho mais restrito com os próprios portugueses mais instruídos, ou seja, se seriam bem vistos ou se suscitaria outro tipo maior de preocupação.

As coleções de indicadores apurados nesta pesquisa sugerem que a subsidiária portuguesa é gerida de uma forma hierarquizada, em que estão bem claros os objetivos e as regras que todos devem perseguir, não havendo muitos espaços para as opiniões e idéias emanadas das camadas inferiores de seus funcionários. Seu crescimento no mercado é lento, quando tomamos como base a absorção de novos funcionários, sugerindo a existência de pouca competitividade ou dinamismo deste mercado, ou grande ganho em produtividade individual, não percebido nas entrevistas com os gestores.

Desta forma, questões que envolvem a gestão estratégica de pessoas e a eventual preocupação com a exclusão social, embora a subsidiária invista massiçamente em cursos e treinamento de seus funcionários, ainda estariam na prática, conforme sugerem as informações analisadas de 2004 e 2005, à margem das ações esperadas ou sugeridas nas propostas da constituição européia, muitas delas já referenciadas inclusive na própria constituição portuguesa.

Nas entrevistas com os gestores, chamou-nos a atenção a maior racionalização por parte da responsável pela área de recursos humanos do que o gestor financeiro, cujas respostas estão mais em sintonia com uma preocupação social que excede os limites da empresa. Talvez, o pouco tempo como funcionária na subsidiária e a existência de possíveis determinações

hierárquicas superiores balizem seu comportamento, mas visivelmente não demonstrou grandes preocupações com as possíveis conseqüências de seus atos nesta área, sejam positivas ou negativas para a sociedade.

4.4. TRANSCRIÇÃO DOS RESULTADOS APURADOS NO BRASIL

O mesmo questionário aplicado para coleta de dados da subsidiária portuguesa foi utilizado no Brasil (vide ANEXO II). Os cinco primeiros itens serviram basicamente para a identificação do respondente, que necessariamente deveria ser o responsável pela área de Recursos Humanos (ou equivalente) da subsidiária, seu tempo na função e na área de atuação, de forma a qualificá-lo adequadamente e permitir a maior legitimidade das informações apuradas.

Assim, temos respostas que refletem como sendo o responsável pelo preenchimento, AMC, gerente do Departamento do Departamento de Recursos Humanos da subsidiária brasileira da WWW, onde trabalha há 1 ano, e possui experiência na área de 15 anos.

Os demais itens do questionário[6] apurados foram:

Número de funcionários em 01 de janeiro:

a) A participação relativa das mulheres em 2004 ficou em 53% e em 2005 aumentou para 57%, de forma que tal avaliação para este perfil é positiva;

b) Como o número de funcionários cresceu em 2005 em relação a 2004 em 12%, a avaliação para o aumento de vagas oferecidas é positiva, já que representa não apenas a possível melhor participação ou saúde da empresa no mercado, mas a respectiva participação

[6] Este questionário foi entregue para ser respondido no Brasil no dia 23/03/2006 e foi devolvido preenchido no dia 02/04/2006.

indireta em benefício da sociedade, tanto na contribuição para a redução do desemprego, quanto no aumento no recolhimento dos tributos com fins sociais;

c) A taxa de rotatividade em 2004 ficou em 22% e em 2005 em 47% a partir da fórmula: número de funcionários desligados / número de funcionários da empresa (Chiavenato, 2005:88). Com estes resultados a avaliação deste item é negativa, já que, embora tenha havido um aumento no número de vagas, a taxa de rotatividade que já era grande em 2004 (maior do que a marca considerada ideal de 20%), aumentou bruscamente em 2005.

O balanço final deste item, a partir da metodologia indicativa no projeto de pesquisa é, portanto, positiva para a combinação 6a e 6b, já que foram contabilizados dois aspectos positivos, e o 6c como negativo;

Salário médio dos funcionários em euro (R$ 2,45 = € 1,00):

A massa salarial de 2005 aumentou relativamente muito pouco em relação a 2004 para toda a empresa (apenas 3%, descontado o dissídio), dando-nos sinais que tornam positivo este ângulo na respectiva análise. O aumento quase insignificante da massa salarial global, juntamente com a alta taxa de rotatividade apresentada no item anterior, dá-nos sinais de que a empresa pode estar utilizando práticas de substituição de funcionários com maiores salários por funcionários com remuneração inferior, principalmente do sexo feminino, de forma a alavancar seus resultados financeiros, promovendo o aumento salarial daqueles que permaneceram na empresa (conforme verificado no item 29 deste questionário). A participação na massa salarial feminina, que era de 50,39% em 2004, diminuiu para 49,57% em 2005. Este aspecto faz-nos avaliar negativamente os respectivos dados.

O resultado da avaliação total deste item é negativa, conforme sugerido na respectiva metodologia de pesquisa, pois havendo número par de avaliações, e sendo metade delas positiva e a outra negativa, o resultado será negativo;

Distribuição do número de funcionários conforme a idade:

A dificuldade de recolocação ou de conseguir um emprego para funcionários com idade igual ou superior a 35 anos é fato no Brasil e está em sintonia com a preocupação expressada pelos gestores entrevistados na subsidiária brasileira, quando o tema é abordado. Os dados apurados nos mostram uma participação relativa de funcionários com tal perfil em 2004 em 7,24%, e em 2005 6,45%. O número absoluto de funcionário manteve-se constante. Com tais informações, concluímos que este item tem a avaliação negativa;

Escolaridade dos funcionários:

O nível de escolaridade é um dos principais indicadores da exclusão social, quando observada a quantidade de pessoas com nível superior. No caso da nossa análise, a participação relativa daqueles que possui nível superior completo e pós-graduação em 2004 é de 25,36% contra 29,03% em 2005, de forma que houve um aumento relativo que nos sinaliza positivamente quanto ao perfil das novas contratações e desempenhos dos funcionários que já estavam cursando ou em vias de concluir o respectivo grau;

Número médio de dependentes de funcionários:

Quanto maior a média de dependentes por funcionário, maior o peso da responsabilidade da empresa perante a sua contribuição para os aspectos sociais. Se por um lado as empresas não possuem qualquer influência direta quanto aos padrões da sociedade e quanto ao número de dependentes por família, ela produz sinalizações positivas ou não com a estabilidade oferecida a seus funcionários, ou é capaz de decidir por novos funcionários com ou sem dependentes, casados ou não, ou já com idade mais avançada. O número médio de

dependentes caiu de 3 em 2004 para 2 em 2005, de forma que este item possui uma análise negativa sob o prisma da pesquisa;

Número de funcionários deficientes físicos:

Empregar um deficiente físico é uma demonstração da preocupação com aspectos que vão além da capacidade humana de realizar ou não determinadas funções. Enquanto em 2004 não havia nenhum funcionário nesta situação, em 2005 já houve uma contratação, demonstrando que passou a haver preocupação e sensibilidade por parte dos gestores para este fato. Por este motivo este item é avaliado positivamente;

Número de funcionários despedidos:

A maior participação relativa das mulheres nas dispensas pode sinalizar uma forma estratégica da redução de seu número no quadro geral da empresa, o que sinalizaria negativamente para o nosso estudo. De fato, nós tivemos em 2004 o percentual de 38,70% contra 61,64% de 2005, para um aumento geral de 22,94% nas dispensas de mulheres por parte da empresa, o que traz uma avaliação negativa. Houve também um aumento relativo no total de demitidos de 2005 em relação a 2004 na ordem de 24,63%. Este item, além de compor o cálculo da rotatividade para a avaliação do item número 1, traz estas outras duas análises negativas, sendo, portanto, avaliado negativamente;

Número de funcionários demitidos devido à automação de processos:

Em 2004, a empresa dispensou 15 funcionários devido à automação de processos, número que foi reduzido a 0 no ano de 2005. Por ter havido esta diminuição contra o aumento no número de vagas verificado no item número 1, este aspecto é analisado como positivo perante o prisma desta pesquisa;

Funcionários que deixaram de ser contratados devido à automação de processos:

A análise deste item é similar a do item 13, ou seja, embora no ano de 2004 se tenha deixado de contratar determinado número de funcionários devido à automação de processos, não se repetiu o mesmo fato no ano de 2005, aumentando-se ainda o número total de funcionários. Este item é analisado positivamente;

Funcionários despedidos por iniciativa do próprio funcionário:

Embora o número absoluto de funcionários que deixaram a empresa por iniciativa própria tenha aumentado em 2005, relativamente este número diminui de 54,83% em 2004 para 30,13% em 2005 (base usada foi o número de funcionários demitidos nos respectivos anos, item 12 deste questionário), fato que nos leva a refletir positivamente. Este fenômeno pode ocorrer tanto pela capacidade da empresa de manter o funcionário, ou seja, criar dispositivos para fazê-los se identificar mais com ela mesma, ou em razão da combinação manutenção de emprego x mercado de trabalho recessivo;

Número de funcionários que desempenham função de diretoria (gerência):

O número relativo de mulheres em posição executiva na empresa em 2004 era de 37,5% e em 2005 foi de 55,56%, representando um aumento da ordem de 18,6%. A presença de mulheres mais diretamente na gestão das empresas é uma demonstração de que oportunidades estão sendo disponibilizadas pela gestão geral, altamente positiva para a análise deste item no prisma desta pesquisa;

Número de funcionários contratados em que a empresa foi seu primeiro emprego:

O número de funcionários que se encontrava nesta condição aumentou em 25% em 2005 em relação a 2004. Tal sinalização é avaliada positivamente, pois quanto maior o número

de oportunidades oferecidas pelas empresas para a inclusão de jovens ao mercado de trabalho, mais atrelada estará a sua gestão com as premissas propostas pela sociedade;

Tempo médio em situação de desemprego dos funcionários recém-contratados (meses):

Dar oportunidade para pessoas que estejam com dificuldade em conquistar uma posição de emprego sinaliza que houve uma contribuição, mesmo que indireta, para a redução dos altos índices de desemprego apontados no Brasil nos anos de 2004 e 2005. Como as médias apuradas foram de 3 meses e 1 mês, respectivamente, este item é avaliado positivamente a partir da existência de pelo menos um ano com a média superior a 2 meses proposta na metodologia do projeto de pesquisa;

Funcionários comuns que participam da gestão da empresa sugerindo melhorias e idéias (Sim/Não):

Basta ter havido alguma idéia que tenha sido apresentada para que este item seja positivamente avaliado, o que é o caso do Brasil;

Idéias/sugestões ESPONTÂNEAS foram apresentadas e implementadas:

Em 2004 houve 5 idéias espontâneas apresentadas e 1 destas foi implementada. Já em 2005, foram apresentadas outras 3, quando também tivemos a implementação de 1 destas. Apesar da redução verificada no número de idéias apresentadas, relativamente o número de idéias implementadas aumentou. Este item é avaliado positivamente, já que demonstra ter havido espaços para que os funcionários participassem ativamente da gestão da empresa através da sugestão de idéias, inclusive tendo algumas delas implementadas;

Idéias/sugestões ESTIMULADAS foram apresentadas e implementadas:

Em 2004, houve 23 idéias estimuladas apresentadas e 3 destas foram implementadas. Já em 2005, houve 15 novas idéias apresentadas e outras 3 destas implementadas. Este item é avaliado positivamente, já que demonstra ter havido interesse por parte da empresa em buscar a participação dos funcionários, valorizando suas idéias e estimulando uma maior identificação dos funcionários com o dia-a-dia da empresa;

Média de dias trabalhados por ano:

Este item é meramente informativo, já que a empresa trabalhando 365 dias no ano, somente terá esta informação alterada em anos bissextos;

Média de horas perdidas por faltas e/ou atrasos:

O número médio de horas perdidas em 2005 foi 60,7% maior do que em 2004, informação que nos leva a avaliar negativamente este item;

Doações filantrópicas que a empresa realizou em prol da sociedade:

Em 2005, houve uma diminuição de 33,33% no número de doações efetuadas pela empresa em relação a 2004 através da participação dos funcionários, e nenhuma doação em nenhum dos anos com recursos próprios da empresa, fatos que nos levam a avaliar negativamente este item, que objetiva verificar se a empresa possui este tipo de engajamento dentro da sociedade na qual está inserida;

Número funcionários terceirizados utilizados pela empresa:

Em 2005, o número de funcionários terceirizados foi igual ao número de 2004, de forma que este item é avaliado positivamente, conforme o prisma desta pesquisa;

Distribuição de lucros/prêmios financeiros para os funcionários:

Como houve a sinalização da distribuição de prêmios pela empresa nos anos de 2004 e 2005, mesmo que não atingindo relativamente um percentual grande de funcionários, este item é avaliado positivamente, pois há garantias de que houve um retorno para a sociedade, seja diretamente através do consumo por estes recursos estimulados/realizados, seja pelos tributos associados quando assim são distribuídos;

Sinalização de distribuição parcial e de quem foi contemplado:

Como estes prêmios foram distribuídos apenas para os gerentes, tanto em 2004 quanto em 2005, este item é avaliado negativamente, pois limita a participação àqueles que já desempenham um papel de gestão dentro da própria empresa;

Quantidade de funcionários que tiveram promoção FUNCIONAL:

A oportunidade de crescimento profissional é um dos itens mais importantes na forma de se gerir uma empresa com o foco voltado para as pessoas. Promovendo os funcionários, há grande possibilidade de aumentar a identificação destes com a empresa e de haver um retorno maior em termos de produtividade. Pela ótica do funcionário, a garantia do crescimento profissional projeta-lhe melhores condições e valor perante uma avaliação de seus currículos.

Como em 2005, o número relativo daqueles que tiveram promoção funcional foi 2,36% maior do que em 2004, este item é avaliado positivamente, conforme o prisma desta pesquisa;

Quantidade de funcionários que tiveram promoção SALARIAL:

O aumento salarial espontâneo ou por méritos somente traz benefícios para a empresa no que tange ao fortalecimento do elo e do comprometimento dos funcionários com ela. Este fato contribui para o aumento do tempo de sua permanência e de sua produtividade, além de

promover benefícios indiretos para a sociedade pelo aumento do consumo promovido e pelo aumento da arrecadação dos tributos sociais a ele atrelados. Como em 2005 houve 3,49% de aumentos relativos de promoções salariais em relação a 2004, este item é avaliado positivamente, conforme o prisma desta pesquisa;

Distribuição de benefícios aos funcionários pela empresa, tais como aparelhos de telefonia móvel, *notebooks*, *palm-tops*, etc.:

A empresa distribuiu tanto em 2004 quanto em 2005 benefícios, tais como os acima citados, para os funcionários, sejam gerentes, coordenadores ou supervisores, de forma que este item é avaliado positivamente. Esses objetos são instrumentos utilizados para o aumento do tempo de permanência dos funcionários considerados estratégicos pela empresa, e se tornam ferramentas úteis para que estes possam estimular o crescimento profissional próprio;

Número de funcionários que participaram de cursos/treinamentos INTERNOS:

O número relativo de funcionários que participaram de treinamentos internos em 2005 foi 10,52% maior do que em 2004, de forma que este item é avaliado positivamente, conforme metodologia apontada no projeto desta pesquisa.

Qualquer tipo de treinamento, seja interno ou externo, tem a capacidade de oferecer aos funcionários a chance de melhor se qualificarem e melhor se posicionarem no mercado de trabalho, trazendo benefícios diretos e rápidos tanto para a empresa quanto para suas carreiras;

Número de funcionários que participaram de cursos/treinamentos EXTERNOS:

O número relativo de funcionários que participaram de treinamentos externos em 2005 praticamente não existiu, contra uma participação de 17,39% em 2004, de forma que este item é avaliado negativamente, conforme metodologia apontada no projeto desta pesquisa;

Ferramentas utilizadas pela empresa para a avaliação de desempenho dos funcionários:

Embora em 2005 a subsidiária brasileira tenha deixado de realizar a avaliação dos gestores pelos subordinados, que fora realizada em 2004, não deixou de haver a APPO, que balizou a distribuição de prêmios financeiros para os gestores, conforme o cumprimento ou não das metas originalmente estabelecidas e acordadas por todos. Por este motivo, este item é avaliado positivamente;

Avaliação do mecanismo adotado para o recrutamento e seleção:

Confiar no recrutamento e na seleção 100% de forma terceirizada significa abrir mão de uma avaliação mais criteriosa por parte dos gestores e da possibilidade de uma maior chance de sucesso neste processo. Dispor do recrutamento e/ou seleção internamente significa manter funcionários qualificados para realizá-los, fato que contribui também para a redução do desemprego na sociedade. Como as informações apontadas em 2005 e em 2004 não apresentam a indicação de que a seleção tenha sido sempre terceirizada, este item é avaliado positivamente;

Número de funcionários conforme a cor da pele:

O número absoluto de pessoas de pele negra permaneceu constante durante os dois anos, reduzindo o seu valor relativo 0,47% em 2005 em relação ao ano de 2004, de forma que este item por este motivo é avaliado negativamente.

De posse da avaliação de todos os itens deste questionário semi-estruturado, podemos assim resumi-lo através do quadro abaixo, quanto às avaliações positivas e negativas e a seguir projetar os resultados que moldam os indicadores propostos na metodologia de pesquisa apresentada:

Quadro de resumo da apuração do questionário semi-estruturado – Subsidiária Brasil

ITEM	POSITIVA (+) ou NEGATIVA (-)
6a e 6b – Participação de Mulheres e aumento de funcionários	+
6c – Taxa de rotatividade de funcionários	-
7 – Salário médio feminino	-
8 – Funcionários com mais de 35 anos	-
9 – Funcionários com curso superior completo	+
10 – Média de dependentes por funcionário	-
11 – Funcionários deficientes físicos	+
12 – Funcionários dispensados	-
13 – Funcionários dispensados devido a automação de processos	+
14 – Funcionários deixados de ser contratados devido a automação de processos	+
15 – Saídas por iniciativa do próprio funcionário	+
16 – Mulheres em posição de gerência	+
17 – Funcionários em primeiro emprego	+
18 – Tempo médio de desemprego de recém-contratados	+
19 – Participação de funcionários na gestão com sugestão de idéias	+
20 – Idéias espontâneas apresentadas por funcionários e implementadas	+
21 – Idéias motivadas apresentadas por funcionários e implementadas	+
23 – Horas perdidas por atrasos e/ou faltas	-
24 – Doações filantrópicas realizadas	-
25 – Utilização de funcionários terceirizados	+
26 – Distribuição de lucro ou prêmios financeiros para os funcionários	+
27 - Distribuição de lucro ou prêmios financeiros de forma democrática para os funcionários	-
28 – Funcionários promovidos de funções	+
29 – Funcionários promovidos em seus salários	+
30 – Distribuição de benefícios não financeiros para funcionários (*notebooks*, celulares, etc.)	+
31 – Treinamentos internos para os funcionários	+
32 – Treinamentos externos para os funcionários	-
33 – Avaliação de desempenho de funcionários	+
34 – Forma de recrutamento e seleção	+
35 – Discriminação em função da cor da pele	-

Tabela 5 - Quadro resumo das apurações do questionário semi-estruturado - Subsidiária Brasil.

Quadro de resumo das associações para a apuração dos indicadores – Subsidiária Brasil

INDICADOR	AVALIAÇÃO POSITIVA	AVALIAÇÃO NEGATIVA
a) Sexo – 6a e 6b, 7, 12 e 16		X
b) Idade – 8		X
c) Primeiro emprego - 17	X	
d) Aproveitamento de desempregados - 18	X	
e) Dependentes - 10		X
f) Deficientes físicos - 11	X	
g) Aumento de postos de trabalho – 6a e 6b, 12, 13 e 14	X	
h) Aumento de funcionários de nível superior - 9	X	
i) Distribuição de prêmios e outros benefícios – 26, 27 e 30	X	
j) Participação da gestão – 19, 20 e 21	X	
k) Cursos/Treinamento/ Educação – 31 e 32		X
l) Terceirização – 25 e 34	X	
m) Política de cargos e salários – 6c, 28, 29 e 33	X	
n) Satisfação dos funcionários – 15 e 23		X
o) Ações de cidadania – 6a e 6b, 7, 24, e 26		X
p) Cor da pele - 35		X
TOTAL GERAL	9	7

Tabela 6 - Quadro de resumo das associações para apuração dos indicadores - Subsidiária do Brasil.

A partir da proposta de avaliação que leva em conta a combinação dos dezesseis itens a fim de atribuir à existência de indicadores que expressem a preocupação com a exclusão social na subsidiária em questão, percebemos que a subsidiária brasileira somou 9 itens positivos e 7 itens negativos, conforme linha de TOTAL GERAL do quadro de apuração dos indicadores. Este fato lhe confere a avaliação final positiva, ou seja, a sugestão de possuir tais indicadores.

4.4.1. TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

Assim como ocorreu na subsidiária portuguesa, foram realizadas entrevistas de profundidade com 3 gestores da subsidiária brasileira, para que se percebesse ou não informações na direção da validação dos itens coletados no questionário semi-estruturado. Utilizou-se o mesmo questionário, que se encontra no ANEXO III, como base para estas entrevistas.

Na subsidiária brasileira foram entrevistados os responsáveis pelos setores de Recursos Humanos (Departamento de Recursos Humanos), Central de Atendimentos (Departamento de Atendimentos e Operações) e Rede de Prestadores (Departamento de Rede de Prestadores), que estarão aqui identificados pelas iniciais de seus nomes como AMC, com 1 ano trabalhando na empresa e com 15 anos na área de Recursos Humanos (entrevista realizada em 03/04/2006); ACTC, com 3 anos de trabalho na empresa e 15 trabalhando em centrais de atendimento (entrevista realizada no dia 24/03/2006) e PHS, com 3 anos e 6 meses de trabalho na empresa e 10 anos trabalhando com assistência emergencial (entrevista realizada no dia 27/03/2006), respectivamente.

Os 5 primeiros itens foram meramente informativos e tiveram o objetivo de qualificar os gestores e gerar o marco da própria entrevista.

Para cada um dos itens seguintes da entrevista e a respectiva resposta dos três gestores, segue-se um comentário procurando apresentar a impressão do pesquisador, responsável pela realização das entrevistas com estes gestores.

O item 6 buscou avaliar o conhecimento dos entrevistados a respeito da gestão estratégica de pessoas e suas relações com subordinados e superiores no dia-a-dia.

Assim respondeu AMC, gerente de Recursos Humanos na subsidiária brasileira:

"Na verdade eu acho que a gestão deve ser participativa. Uns dos fatores que ajudam a melhorar esta parte da gestão de pessoas é a comunicação, é o diálogo, de liberalidade de atividades, autonomia para as pessoas do seu grupo fazerem algumas atividades. O que prejudica é a falta de comunicação. Se você não estiver inteirado com o grupo você não consegue fazer atividades, com que o grupo compre as atividades.

Olhando para o meu grupo vejo que tenho que está bem inteirado das atividades, processos, muito junto com as pessoas porque tem que satisfazer o cliente, o cliente interno, e os nossos clientes internos são vocês. Então as pessoas têm que estar muito próximas do [departamento de] Recursos Humanos e o [departamento de] Recursos Humanos tem que ajudar sempre. O nosso papel tem que ser de facilitadores e não atrapalhar nada.

Acho que sim, que o nosso diretor e a nossa área – que responde diretamente para o diretor –, ele tem que dar muito apoio para a gente, tem que estar muito próximo, tanto das pessoas da empresa quanto da gente também. Tem que nos dar autonomia... Tem que nos ajudar..."

Assim respondeu ACTC, gerente da Central de Atendimentos na subsidiária brasileira:

"Vou responder de uma forma geral como gestora. Você está no meio de duas situações diferentes: primeiro o que a empresa deseja, que normalmente são números e resultados. Só que você precisa transmitir estes números e alcançar estes números e resultados através de ações que as pessoas praticam. Então, a primeira parte que você tem que fazer como gestor é que as pessoas entendam o que elas estão fazendo e para o quê que elas servem. Onde começa, ou seja, começo, meio e fim. Quando elas começam a entender o papel delas e a importância delas dentro da empresa, elas começam a colaborar. A segunda parte, depois que você passa para elas a importância do trabalho delas e que ela não é mais um dentro do grupo, mas que ela tem uma importância vital, tem um outro ponto que é a valorização dos talentos. É você descobrir as pessoas que buscam, ou seja, são ansiosas para que você veja o trabalho delas, o resultado e o crescimento delas.

Às vezes, você falha quando não enxerga este crescimento, não aponta na mesma hora e você então pode perder a pessoa ali. Ela começa a se desinteressar pela empresa ou pelo trabalho, não voltando a ser como antes, quando você deveria ter reconhecido no momento apropriado.

Não é somente reconhecer as pessoas mais estratégicas, porque quando você trabalha com as pessoas você vai delegando e observando os resultados que te são entregues. Algumas pessoas podem te entregar, num primeiro momento um trabalho não tão positivo, você esperaria mais dela, só que você também tem que avaliar o que disse a ela, pois algumas pessoas, às vezes, são muito rápidas. Por exemplo, você diz a uma pessoa que quer uma planilha para conter estes números assim e precisa destes resultados... Ela te entrega um trabalho brilhante, mais até do que você pediu... Já existem pessoas que você pede aquilo e ela te entrega em um papel escrito a mão, sem nenhum outro esforço. Você pode ter dado a mesma ordem e pode até os dois terem a mesma vontade, só que um pode ainda não ter recursos, ou não entender, e assim atendeu, e ainda pode chegar lá... Então você

tem que ter paciência se você quiser investir. Aí você investe, aguarda, dá mais uma chance e verifica os resultados. Já fiz isto e o já tive duas experiências. Um que já estava quase pronto e você nem imaginava que estivesse tão pronto assim, e outro que você esperava que estivesse pronto, mas ainda não chegou lá... Mas se você der uma ajuda, com certeza consegue chegar aonde você quer.

Acho que nós vivemos num sanduíche... É óbvio que, às vezes, a gente não passa para os nossos operadores ou nossos coordenadores exatamente a mesma impressão que a gente sente. A gente barra e, às vezes, sinto que isto possa em certos momentos nos facilitar, mas pode vir a nos atrapalhar. Mas eu sempre sinto que nós seguramos mais a pressão [dos superiores] e tentamos nos organizar com aquilo que nos é solicitado, do que o grupo sente através do que demonstramos... Como um sanduíche mesmo..."

Assim respondeu PHS, gerente da Rede de Prestadores na subsidiária brasileira:

"Em uma visão bem do departamento de rede de prestadores temos uma visão de muita pressão, seja da parte da diretoria quanto da parte dos prestadores, então nós ficamos ali no meio do fogo cruzado. Nós, na visão da empresa, ficamos brigando pelo seu ideal, que é a redução dos custos ou a sua manutenção, e por outro lado, os prestadores de serviço solicitando aumentos, seguindo exatamente o contrário do que a nossa diretoria pede. Mas nós temos um ponto forte aí, um ponto forte que é o relacionamento, uma parte que acho que é importante no modo de dirigir as negociações. Nós não temos apenas um ganha-perde que é muito... [desgastante] vai para o lado humano da relação entre as pessoas, por isso que nós valorizamos nos operadores de rede essa, não só a gestão funcionário - subordinados e o chefe, superiores imediatos -, como a relação humana. Acho que vem equilibrar um pouco e ver tanto o lado da empresa quanto do prestador de serviço, como do próprio funcionário.

Verificar se nós estamos dando condições para ele desenvolver o trabalho também.

Em relação aos meus funcionários, ainda bem que trabalhamos em uma empresa, como foi dito [anteriormente], conceituada, nós temos algumas oportunidades de premiar os funcionários, de estar fazendo um destaque, e ferramentas também. É muito importante [dispor de] ferramentas de controle para nós passarmos um "feedback". É muito importante para os funcionários. Então hoje [com] as ferramentas tecnológicas de que nós dispomos temos como passar ao subordinado se ele está bem ou não, qual é a produtividade dele, no quê ele precisa melhorar, e com isso dar uma oportunidade para ele também para melhorar, como elogiar o que já vem sendo feito, quem vem fazendo [suas tarefas] bem."

Avaliando as respostas, com base nos conceitos de gestão estratégica de pessoas, tanto o apresentado por Chiavenato (2005) quanto por Marras (2005), percebemos que os gestores, principalmente a responsável pela área de recursos humanos, desconhecem a sua essência.

Porém, tanto ACTC quanto PHS (que ainda incluiu a gestão com os fornecedores na questão) se aproximam empiricamente da sua execução, apesar da existência aparente de limites impostos por sua diretoria, limites estes que direcionam sua linha de agir, mesmo esbarrando em conflitos que surgem durante o processo com os subordinados.

O item 7 buscou captar a percepção por parte dos gestores da problemática das pessoas excluídas do sistema econômico vigente, esperando que eles realizassem uma ligação automática com a responsabilidade de cada um. Buscou-se verificar como enxergavam possíveis soluções, tanto por parte da sociedade, quanto pela empresa e por ele mesmo.

Assim respondeu AMC, gerente de Recursos Humanos na subsidiária brasileira:

> *"Falando um pouco de educação, de sociedade, quando vejo o lado da educação, acho que o governo tem que ajudar muito estas pessoas. Educação e saúde, eu acho que são os problemas muito grandes que a sociedade tem. Voltando um pouco para a empresa, eu acho que a empresa tem que fazer campanhas sociais, ajudar instituições... Acho que é o papel das empresas e do governo é olhar para estas pessoas, abrir instituições, dando mais educação. Acho que se deve olhar com carinho para estas pessoas...*
>
> *Na verdade eu faço algumas ações em minha casa: doações de bens materiais, doações de alimentos, visito instituições carentes... E aí eu também vou começar a levar o meu filho para visitar instituições carentes e creches para ele ver, dar os seus brinquedinhos dele, que acho muito importante isto: ajudar o próximo."*

Assim respondeu ACTC, gerente da Central de Atendimentos na subsidiária brasileira:

> *"Trabalhando com um número muito grande de pessoas, aqui nós temos pessoas que são excluídas conosco. Parece que não, mas sim. A gente não conhece a realidade de todas as pessoas, mas tem pessoas extremamente simples. Então nós temos o caso de pessoas muito simples que às vezes cursaram uma faculdade, ou estão cursando, e que não escrevem direito nem o português, mas têm uma vontade imensa de aprender... Elas observam e a gente instrui. Tenho dois casos até... E a pessoa cresce e é muito bonito ver isso, e a pessoa até muda o seu modo de vestir, aparência... E ela acompanha e vê outras pessoas como espelho para o seu próprio crescimento. Isso é muito legal. Sinto que o nosso papel é muito importante porque nós servimos de canal, de espelho e esperança para as pessoas que nos observam. E a gente vê que é possível. Não são todos. De 100 pessoas, você pode pegar uma ou duas, mas já é alguma coisa. Existem pessoas aqui que tentam, estão na universidade e, em uma universidade precária, às vezes estão na pós-graduação, e continuam operadores... E não sei se sairiam*

disto. E aí a gente sabe se esta pessoa consegue ou não crescer porque ela não consegue vislumbrar... Não sei, mas a realidade que ela tem, por mais que você tente trazer, ela não vem... Ela não consegue ainda, não sei se por problemas internos dela, n fatores, mas esta pessoa a gente não consegue trazer. E aparentemente com um currículo muito bom.

Tem o oposto... Tem pessoas que só têm o segundo grau, que estão no seu primeiro emprego e que são excelentes. E sei que daqui a algum tempo vão estar em um patamar acima dos demais.

Sobre a sociedade, vou dizer particularmente, porque a gente tem uma ONG [Organização Não Governamental] que trabalha justamente com exclusão social. São pessoas que não têm condições de pagar uma faculdade e a gente está no 11° aluno em três anos que a gente consegue financiar, através de recursos de fora. O que acontece? Identificamos um grupo de pessoas com potencial e que têm condições de cursar uma faculdade, a gente acompanha as aulas, como elas estão e a gente verifica depois que elas se formaram. Elas [os financiadores] continuaram contribuindo para a ONG porque elas [os alunos] precisam. A ONG se chama Vida Bela e o site é www.vidabela.org. A nossa empresa não contribui com esta ONG, mas já conversei com o nosso diretor sobre o assunto. Quando criamos a ONG, ela era muito sem recursos. Não tínhamos o site e não conseguíamos ainda apresentá-la melhor, passando a idéia de que estávamos ainda desorganizados. Agora conseguimos o Gol de Letra7, uma parte de participação, então alguns alunos do Gol de Letra acabam sendo patrocinados por nós. Algumas empresas já estão com o Adote um Aluno8, que eles dão um estágio e uma participação da mensalidade e acompanham a vida destes estudantes. Temos umas 3 empresas, e temos também empresas multinacionais fazendo isto. Então o nosso diretor pediu-me para verificar, saber o quê fazer e elaborar uma proposta para ele no futuro."

Assim respondeu PHS, gerente da Rede de Prestadores na subsidiária brasileira:

"Acho que quando falamos das pessoas excluídas, eu acho, de forma bem rápida... [refletindo...]: acredito que não há como fugir da raça negra... Como vemos aí esta questão de cotas fluindo no momento atual. As pessoas com baixo grau de instrução, baixa educação [fazem parte de] mais uma fatia grande de excluídos.

Acho que no âmbito social o grande problema nosso é a distribuição de renda. Acho que, para fazer alguma coisa, um pró para melhorar este quadro seria uma melhor distribuição de renda e isto depende muito dos nossos governantes e também das empresas, sejam públicas ou as privadas. Acho que medidas estão sendo tomadas... Não sou muito a favor de algumas delas, mas acho que algumas estão sendo tomadas, mas não enxergo uma melhoria em curto prazo. Sinceramente acho que se fala muito e se faz pouco. Acredito que o principal ponto para incluir estas pessoas na sociedade seria a educação. Seria o ponto principal para começar a colocar estas pessoas a disputar uma oportunidade de

[7] Fundação Gol de Letra – http://www.goldeletra.org.br.
[8] Alfabetização Solidária – http://www.alfabetizacao.org.br/pt/campanha.

> *emprego, uma oportunidade no próprio emprego que tem. Sem educação eles estariam hoje, seja negro, branco, seja quem for, sem educação, sem um grau de instrução elevado, dificilmente conseguem uma oportunidade profissional.*
>
> *Dependendo um pouquinho de mim, acho que (temos um grupo – 27 pessoas no departamento – falando um pouco daqui) são as oportunidades internas que nós damos aos funcionários, seja estagiário que nós efetivamos, sejam operadores de atendimento juniores que viram plenos, seniores, e até supervisores... É um pouquinho que ajudamos a passar a filosofia de trabalho para levar para casa também um pouco e ajudando na inclusão social."*

Foram surpreendentes as respostas tanto de ACTC quanto de PHS, uma vez que realizaram automaticamente a ligação sociedade-empresa esperada. Embora mencionando pontos cruciais, AMC deteve-se mais na filantropia, seja empresarial como pessoal e teve dificuldades para realizar a ligação esperada.

O item 8 procurou verificar se os gestores já estiveram em uma situação delicada a respeito de decisões a serem tomadas que influenciariam o futuro de um colega de trabalho, quando poderia ter surgido um conflito entre seus valores e as normas e diretrizes que a empresa determina.

Assim respondeu AMC, gerente de Recursos Humanos na subsidiária brasileira:

> *"Não na empresa atual, mas na empresa anterior eu tinha uma pessoa do meu grupo que era muito boa, que eu acreditava muito no trabalho, que tinha bons resultados, mas a gente teve que fazer o desligamento por redução de quadro. Não foi fácil a decisão e até a conversa com esta pessoa também não foi fácil, porque explicar para ela que era uma redução e porque uma pessoa mais nova ficou e ela que era muito boa e antiga teve que sair, isto foi muito difícil, mas tive que olhar realmente como uma empresa e tive que fazer o desligamento desta pessoa. E tinha toda uma parte familiar e uma vida pessoal que influenciou muito, né? Pesou muito, mas infelizmente a decisão teve que ser o desligamento desta pessoa.*
>
> *Os meus valores não eram os valores que a empresa estava no momento. Se pudesse, não dispensaria esta pessoa. Como era redução, se eu tivesse que optar, eu optaria por uma pessoa que estivesse nova no trabalho, em desenvolvimento, e não uma pessoa pronta. O custo desta pessoa era maior e aquela coisa toda... [deixa transparecer a existência de pressões superiores] Daí eu tive que fazer o desligamento."*

Assim respondeu ACTC, gerente da Central de Atendimentos na subsidiária brasileira:

> *"Infelizmente já. Tem situações onde eu pensaria de outra forma, talvez desse uma outra oportunidade... Trocaria de setor... Pensaria nesse agir de uma outra forma, mas não é só a minha opinião que conta. Tenho que avaliar todo o processo e aí sim tomar a decisão de acordo não com o que o coração diz, mas com que a razão diz naquele momento. Já fiquei em duas situações semelhantes onde tive que tomar tal tipo de decisão: uma dentro desta empresa e outra fora. Tive que tomar decisões eu não compartilhavam com o que eu sentia, mas que, como profissional, tive que tomar."*

Assim respondeu PHS, gerente da Rede de Prestadores na subsidiária brasileira:

> *"Sim isso ocorreu. E recentemente, aqui na empresa... É uma situação difícil que até então eu não tinha vivido, então por ser uma situação nova a gente leva um pouquinho a capacidade e a criatividade, jogo de cintura... Mas houve oportunidade onde a empresa não era a favor do desligamento de uma pessoa e eu era a favor, e isso modificava muito o meu desempenho, o desempenho da equipe e, posso até dizer, que até o desempenho da empresa... Mas em virtude de números, de custos, a decisão estava meio-a-meio: a empresa achava que não era a hora e eu achava que era a hora, então foi um pouco desgastante para demonstrar para a empresa o quanto nós poderíamos ganhar com a saída desta pessoa e não com a manutenção dela, já que a manutenção dela era uma economia de custos de imediato, mas a longo prazo, não muito a longo prazo, em questão de seis ou sete meses, nós reverteríamos aquilo. Falando um pouquinho sobre o relacionamento, acho que uma coisa importante aqui é que as pessoas sabem escutar também, então nós cansamos de conversar sobre o assunto e fiquei muito contente porque a minha opinião, a minha sugestão foi acatada.*
>
> *Hoje, já após quase seis meses do ocorrido, vimos que fizemos a coisa certa, então isto foi muito importante, mas é uma situação muito desconfortável, e ao mesmo tempo, desagradável, porque nem sempre uma pessoa, que não é um amigo, ou é um amigo que está ao teu lado, que já compartilhou alguns anos com você na mesma empresa, e chega uma hora que você tem que tomar uma decisão e, que se você não toma ou você demora a tomar, pode está colocando em risco a sua própria carreira dentro da empresa. É difícil tomar este tipo de decisão, mas tem hora que você tem que falar que é isto que eu quero, nunca se eximindo de responsabilidade, ou a empresa faz isto ou não me responsabilizo, porque querendo ou não, eu era o gestor da área e eu sabia que mesmo que eu não fosse acatado pela empresa eu teria que administrar tal situação. Mas ainda bem [que não foi assim...], acho que fomos pelo caminho certo."*

Nas respostas para este item fica claro que o conflito existe em eventuais situações e que, além das normas e diretrizes existentes, também existem pressões diretas superiores

atuando sobre todos os gestores, que, no fundo, não possuem autonomia para tomar decisões que julgariam mais apropriadas (como sugere ACTC e AMC).

No depoimento de PHS observamos uma verdadeira "batalha" para convencer a direção de seu ponto de vista, que possivelmente era contra as normas e diretrizes da empresa. Neste "embate", ele acabou vencendo e teve o seu final feliz, fato que deveria servir de exemplo para que assuntos como estes fossem mais bem avaliados por aqueles que centralizam estas tomadas de decisões, pois, às vezes, não apenas o lado econômico da questão é o mais importante, pelo menos no primeiro momento.

O item 9 objetivou verificar se existem restrições a determinadas pessoas durante o processo de seleção, devido a algumas situações particulares pelas quais passam. Tais restrições podem ser pessoais ou mesmo determinantes, através da instrumentalização dos valores organizacionais, ou seja, visando sempre a fins econômico-financeiros.

Este item foi dividido em 5 subitens que apresentaram duas opções em cada um deles, para que o gestor escolhesse um dos candidatos a contratar, levando-se em conta que ambos teriam condições técnicas para bem executarem as funções, para o cargo a que estavam pleiteando.

O item 9a apresentou o par: HOMEM e MULHER.

Assim respondeu AMC, gerente de Recursos Humanos na subsidiária brasileira:

> *"O homem. Porque a mulher, na vida pessoal, tem alguns problemas que o homem não tem. Por exemplo, licença maternidade. Então eu optaria pelo homem que é mais assíduo do que a mulher. Acho que o homem é durão, a mulher mais sensível, ela mais emotiva, e o homem é mais razão."*

Assim respondeu ACTC, gerente da Central de Atendimentos na subsidiária brasileira:

> *"Sinceramente, quando eu faço entrevistas, eu tenho que olhar nos olhos das pessoas, e acho que o que vale muito é a empatia, é mesmo a energia. Tanto*

> *homem como mulher, eu já fiz a escolha e trabalho com ambos. Essa energia é que define por um ou outro...*
>
> *Nesta situação apresentada, acho que por eu ser mulher, eu escolheria a mulher, sendo bem sincera. Acho que escolheria a mulher primeiro não só pela afinidade, mas porque sei que quando precisa ser dura, ela será dura e quando precisar pensar com o coração, ela também o faz. Ela sabe tomar uma decisão ponderando. Às vezes, nós estamos na vida ponderando o tempo inteiro, com os filhos e com o marido... Acho que isso faz com que eu pense na mulher como sendo mais comprometida comigo e tendo os mesmos valores do que eu, por exemplo, chegar cedo no trabalho... Eticamente falando, acho que a mulher é muitas vezes mais ética em algumas coisas do que o homem."*

Assim respondeu PHS, gerente da Rede de Prestadores na subsidiária brasileira:

> *"Pergunta difícil, mas optaria pelo homem. Hoje nós temos um relacionamento muito forte com os prestadores. Como o nosso principal ramo de atuação, que vem a ser quase 90% dos atendimentos na rede de automóveis, a maioria dos prestadores são reboques, mecânicos ou taxistas, e que na maioria das vezes são, poderia dizer 97% a 98% destes prestadores os responsáveis são homens e pessoas de difícil relacionamento também. Por algumas vezes, nós já tivemos algumas experiências em que a mulher é mais sensível e acabou tendo algum problema de relacionamento. Hoje, no departamento de redes, no setor de negociação com os prestadores, 70% dos funcionários são homens e 30% são mulheres. Vejo a mulher realmente, em negociação com o prestador, no momento em que tem que ter mais... [força, peito, ela cede]. Sendo bem claro, tem o pulso mais firme o homem numa negociação homem-a-homem com o prestador de serviço. Quando é uma mulher, o camarada lá do outro lado se sente mais a vontade de bater o pé e dizer ou é isso ou é isso, e quando é um homem as coisas caminham. Não quer dizer que eu não tenha uma mulher bem qualificada, mas hoje, pela experiência que eu tive até hoje, os homens são melhores para negociar especificamente quando o prestador é de reboque, mecânico ou taxista. Se eu tivesse uma vaga no departamento para cuidar do setor residencial ou no setor médico, eu já diria o contrário, diria que a melhor qualificada é a mulher, mas assim de imediato, eu fico é com o homem."*

As respostas dos gestores apresentam visões diferentes a respeito do processo de seleção, uma vez que ambos os candidatos estariam aptos para ocuparem a função. AMC, gestora da área de recursos humanos, apresentou uma visão puramente econômico-financeira para a questão. Sua resposta pode caracterizar uma prática comum à nossa sociedade, na qual a mulher tem dificuldades de disputar em igualdade de situações uma vaga com um homem, daí a preocupação das constituições com este tema, que possui abordagem especial na

constituição européia. A resposta da ACTC encerra uma opção despojada de preconceitos, embora sugira que tenha passado por situações em que não tenha ficado muito à vontade em um grupo, por expressar diferentes posturas éticas adotadas por colegas. Já a resposta de PHS está totalmente alinhada com a experiência e a vivência da área que julga mais importante em seu setor, para a qual considera explicitamente o homem como o profissional mais adequado. Embora não tenha ficado definida na questão qual a função ou vaga a ser ocupada, ele realiza esta associação, esforçando-se para não transparecer sua preferência por subordinados do sexo masculino.

O item 9b apresentou o par: JOVEM (menos de 25 anos) e MAIS EXPERIENTE (com mais de 25 anos).

Assim respondeu AMC, gerente de Recursos Humanos na subsidiária brasileira:

> *"Ficaria com o com mais de 25 anos... Porque acho que a experiência que ele já tem pode agregar mais para a empresa."*

Assim respondeu ACTC, gerente da Central de Atendimentos na subsidiária brasileira:

> *"Também já vivi esta situação. Tive que contratar um senhor de 54 anos para uma função para qual era muito antigo, mas havia sido muito bem recomendado. E eu fiquei com uma preocupação não por mim, mas se a empresa iria aceitar uma pessoa com essa idade, porque tem empresas que também têm uma questão interna, não é aparente, mas que não poderia ter este tipo de contratação. Não tive problemas com isso neste caso. Fiz a contratação com base na experiência dele e sabendo que para o cargo que ele iria ocupar havia a necessidade de uma pessoa calma, experiente, uma pessoa com determinação que pudesse dar resultados. A conclusão disto é que foi o melhor vendedor durante todo o ano que eu tive no período em que trabalhei.*
>
> *Para trabalhar aqui comigo hoje, eu ficaria com o mais novo, pois precisamos de mais dinamismo, energia... Creio que teria condições de entregar um trabalho de forma mais fácil..."*

Assim respondeu PHS, gerente da Rede de Prestadores na subsidiária brasileira:

> *"Contrato o mais jovem porque ele tem uma maior capacidade de aprendizado, tem menos vícios que as pessoas mais experientes. Não possuem*

> *opiniões ainda pré-formatadas, não estão definitivamente formadas em relação a negociações, em relação ao trabalho. Já é uma situação mais difícil em relação a uma pessoa com mais idade, que normalmente a gente fala que pessoas do tipo mais turrão, mais difícil, difícil de aceitar novas tendências, difícil de aceitar novas tecnologias, um pouco também de defender os seus pontos de vista... Os com experiências anteriores, acho que com a pessoa mais nova, a possibilidade de você fazer trabalhar conforme aquilo que você precisa é mais fácil."*

As respostas surpreendem devido a tênue divisão realizada na proposta da questão, quando os gestores aceitam e avaliam aqueles com menos de 25 anos como efetivamente jovens e os com mais de 25 anos, quem sabe com 26, como mais experientes. A justificativa proposta por AMC está alinhada com a possibilidade de ganhos paralelos com a soma de possíveis novas competências para a empresa pela experiência do candidato. Já ACTC aponta o menos experiente como o mais adequado para participar de sua equipe, da mesma forma que PHS, que sugere ter preferências por profissionais que possa melhor "moldar" suas atitudes e desempenho conforme sua percepção, o que identifica mais facilmente nos "jovens".

O item 9c apresentou o par: DESEMPREGADO e EMPREGADO DESEJANDO NOVOS DESAFIOS.

Assim respondeu AMC, gerente de Recursos Humanos na subsidiária brasileira:

> *"O desempregado, porque primeiro eu vou tirar uma pessoa que já está trabalhando e pode ser que a empresa para onde ela vá não goste dele, e também ele não fique, ou por não gostar... Porque é uma via de mão dupla: a empresa tem que gostar e o candidato também. Eu opto pelo desempregado porque ele está buscando, está mais motivado, está mais preocupado com o futuro dele, e assim tem mais chance de ficar."*

Assim respondeu ACTC, gerente da Central de Atendimentos na subsidiária brasileira:

> *"O desempregado. Aí eu falo pela razão e pelo coração, porque a pessoa que está empregada pode esperar. A desempregada pode dar de tudo para o trabalho que eu tenho a oferecer, pode dar muito mais..."*

Assim respondeu PHS, gerente da Rede de Prestadores na subsidiária brasileira:

> *"O desempregado porque ele tendo a mesma qualificação, ele receberia uma nova oportunidade. Vendo um pouquinho pela inclusão, nós teríamos duas pessoas empregadas e não um continuaria desempregado e o outro empregado. Além do que você tirar uma pessoa de outra empresa é, apesar de no momento da seleção você ter todos os argumentos, boas ferramentas para saber se ela tem o perfil que você precisa ou não, você tirar a pessoa de um outro emprego acho que aumenta a responsabilidade e de repente te obriga a dar uma oportunidade a ela que não daria para uma pessoa que estaria desempregada e que estivesse começando: se não der certo você mandaria embora e contrataria outra pessoa. Na que você fez se desligar de uma outra empresa e vir trabalhar com você, se não deu certo no primeiro mês, no segundo mês, com certeza você se esforçaria mais para fazer esta pessoa dar certo, do que de repente deixa a produtividade do departamento cair um pouco, porque você não quer mandar ela embora porque você fez ela se desligar do outro emprego.*"

Pela primeira vez, os três gestores estão alinhados em torno da mesma justificativa para contratação em um processo de seleção. Esta concordância reflete a dificuldade dos profissionais que hoje estão empregados e desejam uma recolocação no mercado, embora seja notável a preferência por aqueles com experiência anterior e que tenham permanecido um bom tempo nos empregos anteriores.

O item 9d apresentou o par: SOLTEIRO e CASADO.

Assim respondeu AMC, gerente de Recursos Humanos na subsidiária brasileira:

> *"O solteiro porque o custo é menor para a empresa."*

Assim respondeu ACTC, gerente da Central de Atendimentos na subsidiária brasileira:

> *"O casado. O casado tem mais comprometimento. Se eu investir nele sei que pode permanecer mais tempo comigo na empresa. O solteiro eu vou ensinar bastante para ele, mas ele logo bate asas quando tem vontade.".*

Assim respondeu PHS, gerente da Rede de Prestadores na subsidiária brasileira:

> "*Contrato o casado porque é uma pessoa que tende a ser mais responsável, tende a ter uma necessidade real do emprego para sustentar a família e, com certeza, valoriza mais o emprego do que aquele jovem que não tem uma obrigação em casa de ajudar a custear uma faculdade, ou custear um plano de saúde, uma despesa médica que seja. Acho que o casado tem uma visão mais ampla da vida e um pouco mais de responsabilidade nas decisões."*

Mais uma vez, AMC responde a questão levando em conta aspectos econômico-financeiros, refletindo uma forma de pensar de muitos gestores e empresários. Já as respostas, tanto de ACTC quanto de PHS, estão alinhadas, embora sejam um pouco conflitantes com as fornecidas na questão 9b, que envolvem os jovens com menos de 25 anos (com menos experiência, e por até por isso, talvez solteiros) e aqueles com mais de 25 anos.

O item 9e apresentou o par: COM DEPENDENTES e SEM NENHUM DEPENDENTE.

Assim respondeu AMC, gerente de Recursos Humanos na subsidiária brasileira:

> *"Fico com o sem nenhum dependente, porque é menos custos para a empresa também."*

Assim respondeu ACTC, gerente da Central de Atendimentos na subsidiária brasileira:

> *"Vou ficar com o com dependentes (acho que vou ser mandada embora!... [entre risos]). Na realidade, ele tem uma família para cuidar, né? E eu acho que o nosso papel também é pensar nisso."*

Assim respondeu PHS, gerente da Rede de Prestadores na subsidiária brasileira:

> *"[Silêncio demonstrando reflexão e visível conflito interno] Contrataria o candidato com dependentes. Pela visão do Paulo contrataria com dependentes, mas na visão da empresa o ideal é que fosse sem dependentes por uma questão de custos... Eu ainda optaria pelo candidato com dependentes justamente para seguir a mesma linha de raciocínio tomada em relação a pessoa casada, mais responsabilidade e uma pessoa que tem alguém dependendo dela ainda... [será] mais responsável no trabalho."*

As respostas dadas a esta questão sugerem que a empresa deve possuir alguma determinação superior para a avaliação do custo-benefício dos futuros novos funcionários em função dos custos agregados. Com exceção de AMC, que respondeu novamente nesta direção, demonstrando total sintonia com fatores econômico-financeiros determinantes, tanto ACTC quanto PHS tiveram uma certa dificuldade de respondê-la, refletindo a convivência com este tipo de conflito.

O item 10 segue o mesmo padrão de questão apresentado no item 9, só que desta vez a situação é de uma hipotética necessidade de se dispensar um funcionário devido à necessidade da empresa de reduzir custos. Qual será o funcionário escolhido?

O item 10a apresentou o par: HOMEM e MULHER.

Assim respondeu AMC, gerente de Recursos Humanos na subsidiária brasileira:

> *"A mulher, porque ela pode ser mais prejudicial para a empresa. Por exemplo: tem mais afastamentos por licença, licença maternidade..., aí n coisas. É mais sensível do que o homem... Eu dispenso ela porque ela pode ter um custo maior para empresa."*

Assim respondeu ACTC, gerente da Central de Atendimentos na subsidiária brasileira:

> *"Aí você me pega, né? Vamos simular: demito o homem. O homem é mais fácil você mandar embora e ele conseguir um emprego mais rápido. Mesmo pela característica da sociedade. A mulher, creio que seja mais difícil, principalmente se estiver grávida, se tiver filhos, se ela tiver criança [pequena]... É mais difícil uma mulher arrumar emprego do que um homem. Só que tem um detalhe, às vezes, o homem é o arrimo de família, se ele tiver esposa aí você não vai manda somente ele embora, você vai mandar ele e a mulher, e talvez os filhos, se ela também não trabalhar... Já a mulher pode ser que o marido trabalhe, se você mandar ela embora. Penso que teria que saber o histórico de cada um para ver que decisão tomar. Não tendo maiores informações, demito o homem."*

Assim respondeu PHS, gerente da Rede de Prestadores na subsidiária brasileira:

> *"Dispenso a mulher. Porque com a diminuição do quadro eu acho que o homem consegue se desdobrar um pouco mais do que a mulher e fazer a função que ela fazia anteriormente, seja em departamento técnico, ou na negociação auto, nós conseguimos ele fazendo uma dupla função e ela eu acho que não teria a mesma habilidade..."*

Os depoimentos apontam para a visão econômico-financeira presente na gestora de recursos humanos, AMC; uma visão despojada de preconceitos e com responsabilidade social de ACTC; e, finalmente, uma visão alinhada de PHS com a com opção pela manutenção de um homem e não de uma mulher, ou seja, de que a mulher possuiria menos habilidades de que o homem.

O item 10b apresentou o par: JOVEM (menos de 25 anos) e MAIS EXPERIENTE (com mais de 25 anos).

Assim respondeu AMC, gerente de Recursos Humanos na subsidiária brasileira:

> *"Dispensaria o com menos de 25 anos porque acho que ele tem mais oportunidade no mercado."*

Assim respondeu ACTC, gerente da Central de Atendimentos na subsidiária brasileira:

> *"Fico com o senhor. Demito o mais novo porque é mais difícil o mais velho achar emprego."*

Assim respondeu PHS, gerente da Rede de Prestadores na subsidiária brasileira:

> *"Dispensaria o mais jovem porque acho que, diferente do que falei no início, o mais experiente já estaria conosco há mais tempo e conseguiria também fazer mais atividades do que o mais jovem, que estaria iniciando. Ficaria com o mais experiente."*

Esta questão gerou algumas contradições em relação às opiniões relacionadas com a contratação no processo de seleção investigado no item 9. Enquanto AMC mantém o funcionário com mais de 25 anos, coerente com a contratação do candidato com o mesmo perfil, tanto ACTC quanto PHS agora preferem "abrir mão" do candidato mais jovem. A justificativa de ACTC baseia-se na percepção da dificuldade dos mais "velhos" em encontrar novos empregos no mercado de trabalho. PHS possui a visão de que o funcionário menos jovem já estaria mais pronto, ou seja, já melhor "moldado", embora este item não tenha se referenciado ao tempo de casa, mas a idade do funcionário.

O item 10c apresentou o par: POUCO TEMPO DE EMPRESA (menos de um ano) e MAIS TEMPO DE EMPRESA (mais de um ano).

Assim respondeu AMC, gerente da Recursos Humanos na subsidiária brasileira:

"Infelizmente o com mais tempo é que eu dispensaria, porque o custo dele é maior."

Assim respondeu ACTC, gerente da Central de Atendimentos na subsidiária brasileira:

"Demito o com menos tempo de empresa. Porque aquele que tem mais tempo de empresa está a mais tempo comigo e já estará mais comprometido."

Assim respondeu PHS, gerente da Rede de Prestadores na subsidiária brasileira:

"Demito o que tem menor tempo de empresa. Porque prefiro ficar com aquele que tem mais conhecimento e experiência."

Este item apresenta o tempo de empresa como o fato de decisão. Percebemos a manutenção da coerência em todas as respostas anteriores por parte de AMC, observando o quesito custos, o principal motivo da necessidade da redução do quadro de funcionários. Já tanto ACTC quanto PHS não levam este fato em consideração e enxergam que terão menos custos mantendo os mais experientes, ou seja, aqueles que julgariam mais prontos para o trabalho, levando em conta que teriam de, possivelmente, ter outros custos correlatos no término da "formação" dos funcionários com menos de 1 ano de empresa.

O item 10d apresentou o par: SOLTEIRO e CASADO.

Assim respondeu AMC, gerente de Recursos Humanos na subsidiária brasileira:

[Há um conflito reflexivo...] "Dispensaria o solteiro. Acho que, como ele é solteiro, ele teria mais oportunidades no mercado. Ele não tem tantos gastos pessoais. Acho que ele pode correr atrás mais do que o casado. Os casados têm mais dificuldade para colocar-se em outras empresas."

Assim respondeu ACTC, gerente da Central de Atendimentos na subsidiária brasileira:

"Fico com o casado, demito o solteiro. Demito o solteiro porque o casado tem uma família. É aquela história, o solteiro pode ser sustentado por uma família e geralmente é estudante. Muito difícil um solteiro ter alguém por trás..."

Assim respondeu PHS, gerente da Rede de Prestadores na subsidiária brasileira:

> *"Demito o solteiro. O casado, pela necessidade dele, pela responsabilidade dele ser maior. Ao analisar a necessidade de cada um deles, se ambos tem o mesmo nível, prefiro optar deixar de lado o solteiro para buscar uma nova oportunidade do que uma pessoa que está com a família e fazer o desligamento."*

Os três gestores mantiveram alinhadas as mesmas opiniões no que se refere a uma maior facilidade do solteiro de conseguir um outro emprego, ao invés do casado no mercado de trabalho no Brasil. Pela primeira vez, AMC exprime uma opinião divergente de seu viés puramente econômico-financeiro adotado até aqui.

O item 10e apresentou o par: COM DEPENDENTES e SEM DEPENDENTES.

Assim respondeu AMC, gerente de Recursos Humanos na subsidiária brasileira:

> *"Dispensaria o com dependentes, por causa dos custos."*

Assim respondeu ACTC, gerente da Central de Atendimentos na subsidiária brasileira:

> *"Fico com o que tem dependentes, demito o sem dependentes. Pela mesma questão, quando você tem dependentes é mais difícil você arrumar emprego. Penso muito na questão médica, plano de saúde, pois muitas destas pessoas vêm para a empresa por causa do plano de saúde, porque está muito difícil aí fora pagar um plano, e por isso é mais difícil ele arrumar emprego com tanta gente.".*

Assim respondeu PHS, gerente da Rede de Prestadores na subsidiária brasileira:

> *"Demito o sem dependentes porque acho que esta pessoa teria mais facilidades de se realocar em outro emprego, por representar um menor custo para a empresa e também... [conflito reflexivo] é difícil. Com dependente, a pessoa já estando dentro da empresa seria um 'baque" maior... Se ambos fornecem o mesmo resultado eu teria uma pessoa caminhando mais pelo lado da responsabilidade..."*

Neste item fica claramente visível um conflito durante as respostas de ACTC e PHS, ou seja, mesmo sabendo da necessidade da redução de custos, percebe-se o envolvimento de ambos com valores humanos que se sobrepõem aos valores corporativos. Já AMC retornou a sua linha racional de pensamento e agir.

4.4.2. ANÁLISE GERAL DA SUBSIDIÁRIA BRASILEIRA

A percepção de que a subsidiária brasileira possa estar adotando uma estratégia de substituição de funcionários com salários maiores por outros com menores, conforme percebido quando analisado o aumento da taxa de rotatividade e manutenção relativa das médias salariais, não está em dissonância com que vem ocorrendo no conjunto de empresas que possuem o mesmo código de classe de atividade principal, conforme classificação CNAE/95 (Classificação Nacional de Atividades Econômicas).

Tal fato também é percebido na área de Serviços como um todo, conforme a classificação de grande setor de atividades adotada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). Observa-se, conforme dados pesquisados no site do Ministério do Trabalho e Emprego, precisamente no CAGED (Cadastro Geral de empregados e desempregados do mercado formal – conforme Lei n° 4.923/65), que esta prática vem sendo adotada freqüentemente (vide ANEXO IV). Em 2004, a taxa de redução média salarial entre mulheres dispensadas e admitidas ficou em 1,45%. Tal taxa aumentou ainda mais em 2005, para 1,62%. A redução salarial média para homens ficou em 3,59% em 2004 contra 2,31% em 2005. Estes números dizem respeito à mesma área de atividade na qual a empresa WWW está classificada (74.500 – Seleção e agenciamento de mão-de-obra). Ao comparar o setor de serviços como um todo, verificamos reduções bem mais agressivas, como para mulheres de 16,08% em 2004 e 12,78% em 2005 e a redução salarial média para homens de 16,53% em 2004 e 11,98% em 2005.

Se, por um lado, nota-se o achatamento salarial tanto de mulheres como de homens, observamos a seguinte relação entre homens e mulheres dispensados e admitidos: 38,78% de mulheres admitidas em 2004, contra 61,22% de homens; 40,27% de mulheres admitidas em

2005, contra 59,73% de homens; 39,10% de mulheres dispensadas em 2004, contra 60,10% de homens; 39,44% de mulheres dispensadas em 2005, contra 60,56% de homens;

Estes números referem-se aos totais verificados dentro da mesma classe de atividades econômicas em que se encontra a WWW. Percebe-se uma melhoria da taxa de admissão de mulheres em 2005 em relação a 2004, mesmo com o aumento relativo, porém menor, da taxa de dispensa também atribuída às mulheres.

Ampliando a ótica para a toda a área de serviços, notamos: 40,86% de admissões de mulheres em 2004, contra 59,14% de homens; 41,92% de admissões de mulheres em 2005, contra 58,08% de homens; 40,58% de taxa de dispensados para mulheres em 2004, contra 59,42% de homens; e 41,07% de taxa de dispensados para mulheres em 2005, contra 58,93% homens.

Os salários médios dos homens sempre foram superiores aos das mulheres em todos os casos estudados: 2,05% em 2004; 4,90% em 2005 para a mesma classe de atividades da WWW, e 10,61% em 2004; 13,71% em 2005 para a área de serviços, de uma forma geral.

Destes dados podemos depreender que, infelizmente, a adoção da estratégia de substituição de mão-de-obra para redução da massa salarial e redução destes custos vem sendo uma prática comum no Brasil em toda a área de serviços.

Outrossim, observamos, a partir da absorção crescente de novos funcionários, que a subsidiária brasileira possui dinamismo e estaria inserida em um mercado crescente e competitivo.

Embora a média salarial praticada pela WWW em relação à média de mercado se encontre bem acima (superior na média em 157,8% no caso feminino, e 140,7% no masculino), a substituição dos funcionários devido a seus salários indica que a subsidiária brasileira utiliza estratégias sensíveis na área de recursos humanos. A constituição brasileira possui dispositivos para a proteção do trabalhador, de forma que as práticas adotadas pela subsidiária brasileira

sinalizaram um alinhamento bem próximo aos preceitos sugeridos pelo projeto da constituição européia.

A subsidiária brasileira, em geral, apresenta indicadores da preocupação com a exclusão social. Quando observamos as respostas dos gestores em nossa entrevista de profundidade, percebemos claramente este envolvimento em 2 de 3 gestores, confirmando tal aderência.

Fica, porém, evidente que deve ser observado com mais cuidado: o perfil adotado pela responsável pela área de recursos humanos da empresa demonstra que ela avalia superficialmente as relações custo/benefícios, talvez sobre pressão de seu superior. Não demonstra uma preocupação com a exclusão social já nos processos seletivos e, como realiza o primeiro filtro dentro deste processo, antes de encaminhar possíveis candidatos para os demais gestores, pode estar adotando tais medidas excludentes *a priori*, tornando quase sem efeito as posturas dos demais gestores quanto à escolha de seus subordinados.

4.5. ANÁLISE COMPARATIVA DOS RESULTADOS APURADOS NOS QUESTIONÁRIOS E NAS ENTREVISTAS

Neste item apresentamos uma análise comparativa dos resultados apurados das subsidiárias para os indicadores qualificados, e também a comparação entre os traços observados dos gestores entrevistados de acordo com o tema de pesquisa.

Quadro de resumo das associações para a apuração dos indicadores – Subsidiárias Portugal e Brasil

	PORTUGAL		BRASIL	
INDICADOR	AVALIAÇÃO POSITIVA	AVALIAÇÃO NEGATIVA	AVALIAÇÃO POSITIVA	AVALIAÇÃO NEGATIVA
a) Sexo – 6a e 6b, 7, 12 e 16		X		X
b) Idade - 8		X		X
c) Primeiro emprego - 17	X		X	
d) Aproveitamento de desempregados - 18		X	X	
e) Dependentes - 10		X		X
f) Deficientes físicos - 11		X	X	
g) Aumento de postos de trabalho – 6a e 6b, 12, 13 e 14		X	X	
h) Aumento de funcionários de nível superior - 9	X		X	
i) Distribuição de prêmios e outros benefícios – 26, 27 e 30	X		X	
j) Participação da gestão – 19, 20 e 21		X	X	
k) Cursos/Treinamento/ Educação – 31 e 32	X			X
l) Terceirização – 25 e 34	X		X	
m) Política de cargos e salários – 6c, 28, 29 e 33		X	X	
n) Satisfação dos funcionários – 15 e 23		X		X
o) Ações de cidadania – 6a e b, 7, 24, e 26	X			X
p) Cor da pele - 35		X		X
TOTAL GERAL	6	10	9	7

Tabela 7 - Quadro de resumo das associações para apuração dos indicadores - Subsidiária Portugal e Brasil. Em vermelho a sinalização de respostas diferentes entre as subsidiárias.

O indicador sexo foi utilizado para se avaliar a participação feminina, tanto na composição da empresa, quanto ao nível salarial e à posição de destaque (gerência ou diretoria). As mulheres são juridicamente protegidas tanto na constituição brasileira quanto na portuguesa e recebem todo um tratamento especial também na proposta de constituição

européia, que sugere a sua maior participação no mercado de trabalho como uma das formas para se amenizar a exclusão social.

Quanto à participação da composição da empresa, a mão-de-obra é, tanto na subsidiária brasileira quanto na portuguesa, predominantemente feminina, fato este também observado nas indústrias de eletroeletrônicos (Hirata, 2002).

Embora em maior número, a massa salarial superior ainda pertence aos homens, nas duas subsidiárias, representando em 2005, 52,70% em Portugal e 50,43% no Brasil. Já no que se refere à participação feminina em funções de gerência, houve uma evolução significativa na subsidiária do Brasil no ano de 2005, com o número de mulheres nesta função superando ao de homens em 11,11%. Em Portugal, há uma maioria esmagadora da presença masculina nestas funções (75%), embora tenha havido um aumento na participação feminina em 2005 em relação a 2004 (25% contra 14,28%). Nas pesquisas de Helena Hirata, em ambos os setores industriais, a presença masculina sempre é superior à feminina nas principais áreas de gestão.

Nas respostas dos gestores, tanto nas dos brasileiros quanto nas dos portugueses, há a confirmação de que ambos os mercados de trabalho absorvem com maior facilidade os homens do que as mulheres, seja por motivos culturais, seja pelos custos associados ao risco da licença maternidade, entre outros, fatos que confirmam a preocupação e os cuidados demonstrados pela proposta de constituição européia.

O indicador idade aponta para uma preocupação com as oportunidades de emprego quando as pessoas ultrapassam determinada idade. No caso, foi escolhido o limite de 35 anos para a análise e, comparando as duas subsidiárias, percebemos que o perfil dos funcionários do Brasil é bem mais jovem do que o da subsidiária portuguesa, além da absorção de pessoas com mais de 35 anos ser muito superior em Portugal. No Brasil, em 2005, 41,29% dos funcionários possuíam idade menor ou igual a 25 anos, contra 4,76% em Portugal. Já com mais de 35 anos, no Brasil, tivemos 6,45% contra 24,76% de Portugal. Esta tendência equivale também aos

dados levantados nas pesquisas de Helena Hirata (2002), que apontam uma mão-de-obra mais jovem no Brasil do que na subsidiária francesa, na área industrial de eletroeletrônicos.

Nas respostas dos gestores, um limite fictício de 25 anos trouxe reações diferentes nas interpretações dos brasileiros e dos portugueses. Claramente, em Portugal percebe-se que a faixa que define a juventude seria acima deste número, e tem-se a percepção de imaturidade para aqueles com idade inferior a 25 anos. No Brasil, a percepção é de que acima de 25 anos já estariam maduros até demais, pelo menos para o exercício das funções nos setores avaliados.

A fronteira que limita a permanência ou não no mercado de trabalho ficou explícita em uma das respostas oriundas de Portugal, que aponta para 40 anos. No Brasil, os 35 anos acabaram não surgindo explicitamente, mas se supõem ser o limite aqui adotado. Ora, tais limites poderiam até fazer sentido quando a expectativa de vida das pessoas era de 50 ou 60 anos de idade, mas é pequena quando as sociedades já ultrapassam os 70 anos, chegando próximo dos 82 nos países mais desenvolvidos. A expectativa de vida ao nascer no Brasil alcançou 71,7 anos, em 1980 era de 62,6 anos. O Brasil ocupa a 82ª. posição no *ranking* de 192 países elaborado pelas Nações Unidas, com o Japão na primeira colocação com a esperança de vida em 81,9 anos (Oliveira & Albuquerque, 2005) – vide ANEXO VII.

Os reflexos do mercado afetam diretamente os esforços dos países em garantir uma seguridade social mais digna e sustentada para seus idosos, já que os gastos aumentam e os recolhimentos e contribuições não os acompanham. Daí a pressão por reformas dos sistemas previdenciários de todo o mundo. A grande questão não tornada explícita nas premissas sugeridas na constituição européia é como os estados poderiam gerar mais empregos para manter os menos jovens no sistema e garantir a entrada daqueles que procuram o primeiro emprego.

Tanto na subsidiária portuguesa quanto na brasileira aumentou o número absoluto de funcionários que se enquadravam tendo a WWW como seu primeiro emprego. Enquanto no

Brasil esta quantidade representou 9,67%, reforçando sua preferência pelos mais jovens, em Portugal foram apenas 2,91% dos funcionários totais.

A constituição européia também se preocupa com o aproveitamento da mão-de-obra desempregada e propõe treinamentos de reciclagem e reforço educacional como a solução para a promoção da mais rápida maneira da reabsorção destas pessoas. Ao realizar a medição do tempo médio em desemprego de funcionários contratados, percebeu-se que na subsidiária brasileira houve um decréscimo de 3 meses para 1 mês na média do tempo de desemprego daqueles contratados, enquanto em Portugal não houve qualquer referência a esta consulta, por não haver registros desta natureza.

A quantidade de dependentes mostrou-se um fator decisivo no seu processo seletivo, já que a posição racional adotada pelas áreas de recursos humanos, conforme confirmado nas entrevistas em profundidade realizadas, o traduz em maiores custos e encargos para a empresa. No Brasil, tal prática é comum, já que possui o salário família – obrigatório até determinada faixa salarial de remuneração –, e também planos de saúde financiados pelas empresas extensivos aos dependentes, uma vez que o governo brasileiro não consegue oferecer este serviço garantido em sua constituição, com qualidade para o seu povo. Em Portugal tal obrigatoriedade é ainda governamental e não impacta diretamente nos custos das empresas. O número médio de dependentes dos funcionários no Brasil sofreu uma redução da ordem de 33,33%, (de 3 para 2 dependentes), enquanto na subsidiária portuguesa manteve-se constante em 0,5 nos dois anos apurados. No Brasil tal redução pode estar ocorrendo deliberadamente da mesma forma que a substituição de funcionários com salários maiores por funcionários com salários menores, observado em toda a área de serviços, conforme avaliado em pesquisa no CAGED e demonstrado na análise geral da subsidiária brasileira, contribuindo para uma maior redução nos custos associados e maior lucratividade para os acionistas.

Ficou um tanto transparente a não existência também de uma política de cargos e salários na subsidiária portuguesa, e que este fato contribuiria para dificultar a gestão das pessoas, conforme percebido nas entrevistas de profundidade.

O indicador, que relaciona a absorção de deficientes físicos, está em total sintonia com as sugestões do projeto de constituição européia e também com as diretrizes adotadas na realização de concursos públicos por empresas estatais e de capital misto no Brasil. Aqui são reservados 5% das vagas totais para cada cargo (exceto para cargos cujo número de vagas seja igual a 1), conforme artigo 37°, inciso VIII da Constituição brasileira, na Lei número 7.853 de 24 de outubro de 1989 e no Decreto número 3.298 datado de 20 de dezembro de 1999, que também qualifica quais tipos de pessoas caracterizadas como portadoras de deficiência física em seu artigo 4°. Tanto na subsidiária brasileira quanto na portuguesa temos a presença de pelo menos 1 funcionário deficiente físico em 2005, correspondendo a 0,95% em Portugal e 0,64% no Brasil, o que é positivo, embora distante do número ideal preconizado na constituição brasileira.

A cor da pele foi um dos fatores identificados como determinante e facilitador da exclusão social de acordo com um dos gestores brasileiros entrevistados. Em números, podemos verificar tal situação a partir da redução relativa na subsidiária portuguesa e também na brasileira (de 3,41% para 2,82% e 4,35% para 3,87% respectivamente). Embora as três constituições preconizem a igualdade de direitos e deveres, sem distinções de quaisquer naturezas, na prática não observamos a sua adoção.

O aumento de postos de trabalho está associado com o desempenho da empresa em sua área de atuação e também com a gestão de recursos no que diz respeito à automação de tarefas e ao emprego de mão-de-obra terceirizada. As duas subsidiárias aumentaram seus quadros de funcionários de 2005 em relação a 2004 (Portugal em 19,32% e Brasil em 12,38%), porém o Brasil conta com número de 1,92% sobre seu total do quadro funcional de

funcionários terceirizados em 2005 contra 46,67% da subsidiária portuguesa nas mesmas condições, fato que demonstra uma capacidade de maior absorção pela subsidiária portuguesa não exercido.

A participação de funcionários com o nível superior no quadro das empresas (seja completo ou incompleto), ou seja, o nível de instrução do quadro funcional mostra-nos um quadro distinto entre as duas subsidiárias. Enquanto no Brasil observa-se um número relativo de 77%, Portugal mantém o número relativo de 32,4%. Na subsidiária brasileira não existem funcionários na faixa de nível fundamental de ensino, enquanto na portuguesa, 5,71% dos funcionários nela estão contidos.

Esta percepção do número de funcionários com o nível superior é materializada em um dos itens pesquisados por Pochmann e sua equipe de pesquisadores que buscaram montar um índice representativo da exclusão social e que pudesse ser passível de comparação em todo o mundo. Tais índices, que compõem o IES, assim como este, possuem o número 0,01 como indicador de pior situação, em um contínuo que termina em 1,00 como o indicador de melhor situação. No caso de Portugal, o índice de escolarização superior está dentro da faixa entre 0,01 e 0,20 e o Brasil se encontra na faixa entre 0,05 e 0,30. Já no que se refere à alfabetização, a faixa compreendida por Portugal também é inferior a faixa na qual o Brasil está inserido: 0,01 e 0,60 para Portugal e 0,70 a 0,85 para o Brasil, mostrando uma situação melhor para o contexto brasileiro, mesmo tendo uma população na média bem mais pobre do que a portuguesa (o índice de pobreza aponta Portugal na faixa de 0,85 a 0,98 enquanto o Brasil se situa na faixa de 0,55 a 0,75).

No quesito desigualdade, ambos os países estão mal avaliados, estando Portugal na faixa de 0,01 a 0,70 e o Brasil na faixa de 0,01 a 0,50. Quando são comparados os índices de homicídio e população infantil, o Brasil infelizmente se encontra em faixas bem inferiores às que Portugal, que está no mesmo nível de toda a Europa mais abastada. Em linhas gerais,

quando comparamos o IES de Portugal com o Brasil temos uma situação melhor para Portugal, que está na faixa de 0,70 a 0,80 contra o Brasil na faixa de 0,50 a 0,70, porém Portugal está entre os países com pior IES de toda a UE, que tem seus países mais abastados situados na faixa de 0,80 a 1,00. O Brasil está também muito longe dos países que compõem a América do Norte (que estão em faixa similar aos mais abastados da Europa). Em situação pior do que o Brasil está apenas o Paraguai na América do Sul.

Quando avaliamos o índice de desemprego, vemos Portugal no nível dos países mais abastados da Europa e o Brasil na sua média correspondente ao seu próprio IES. Tais informações estão em sintonia com o quadro apresentado por Pochmann e Amorim (2002), quando este avalia as políticas de emprego adotadas no Brasil e nos países de economia avançada. Enquanto o Estado participa juntamente com a iniciativa privada de investimentos em pesquisa nas economias avançadas, no Brasil ele não consegue sequer prover as condições mínimas de serviços garantidos na sua constituição. Esta situação é fruto de um quadro que deriva de situações econômico-culturais desde seu tempo de colônia de exploração e de difícil reversão devido os interesses permanentemente presentes dos países que mais acumularam riquezas naquela ocasião, e que não desejam perder o prestígio alcançado e o nível de vida de suas populações. Os países de economia avançada já estariam em um estado de bem-estar social avançado, com alto grau de inclusão social, enquanto o Brasil estaria ainda em uma situação incompleta nesta relação, mantendo ainda um alto índice de exclusão social.

Na comparação entre os sistemas das relações de trabalho, as economias mais avançadas seriam mais democráticas, organizadas por local de trabalho e sustentadas pelo contrato coletivo de trabalho, enquanto no Brasil ainda seriam mais autoritárias, desorganizadas quanto aos locais de trabalho e regidas pelo contrato individual de trabalho.

O surpreendente é constatar que Portugal, segundo relatado em uma das entrevistas com gestores portugueses, estaria neste momento atravessando um período muito ruim

economicamente, com a taxa de desemprego rondando os 8%. A entrada na UE é avaliada como prejudicial para a economia portuguesa devido às concorrências em todas as áreas. Também possui esta avaliação atual devido à flexibilização da entrada de imigrantes e à falta de competitividade dos produtos portugueses decorrentes do alto custo de sua mão-de-obra, e também à incapacidade dos últimos governos portugueses de promoverem medidas capazes de gerar mais empregos e lidar com os desafios de hoje e de amanhã, que serão mais difíceis mantendo-se os atuais cenários. A preocupação demonstrada fica materializada quando é feita a comparação da média salarial dos funcionários das duas subsidiárias e percebemos que os portugueses recebem em média 128,87% a mais que os brasileiros.

No quesito distribuição de prêmios financeiros e outros benefícios, ambas as subsidiárias o fizeram nos períodos em estudo, mas mantemos a atenção ao fato de que a subsidiária portuguesa distribuiu para todos os níveis hierárquicos da empresa, enquanto a subsidiária brasileira fez apenas para os gerentes. Tal fato contribuiu para a maior satisfação dos funcionários portugueses, sem dúvida alguma, comparativamente aos funcionários brasileiros, cuja saída voluntária dos quadros da empresa foi expressamente superior (14,22% do total de funcionários) aos da subsidiária portuguesa (6,67% do total de funcionários).

Com relação aos cursos, treinamento e educação, temos as duas subsidiárias realizando treinamentos internos e somente a portuguesa realizando cursos externos no ano de 2005. Este quesito sugere uma maior valorização do empregado na subsidiária portuguesa, propiciando-lhe uma maior produtividade e motivação.

A participação na gestão da empresa é uma questão relevante, pois caracteriza a abertura para uma maior participação dos níveis hierárquicos inferiores, seja espontaneamente – ideal, ou através de estímulos, com a recepção de idéias e sugestões, muitas possivelmente até implementadas. Enquanto a subsidiária portuguesa não permitiu este tipo de abertura, a subsidiária brasileira com certeza estimulou, apresentando resultados nas duas modalidades de

participação, tendo inclusive implementado diversas idéias sugeridas para a melhoria de processos e de produtos comerciais.

Sobre o indicador ações de cidadania, temos uma situação interessante com uma avaliação positiva da subsidiária portuguesa, que realizou filantropia social através de seus funcionários e com de recursos próprios em 2005, enquanto a brasileira fez apenas através dos funcionários.

Tomando como base o trabalho elaborado por Max Pagès, Michel Bonetti, Vicent de Gaulejac e Daniel Descentre – *O Poder das Organizações* (1993), e as críticas severas de Maria Ester de Freitas às novas técnicas de administração, principalmente na área de Gestão de Pessoas, em *Contexto Social e Imaginário Organizacional Moderno* (2000), notamos a existência de um grau muito grande de dificuldade de conseguirmos realizar qualquer ligação da teoria comunicativa sugerida por Jürgen Habermas com as práticas organizacionais:

> *"...as empresas falam em seus nomes e em nome de seus interesses, dos quais não perder é um dos mais fortes. Falam em nome das categorias e dos setores econômicos que representam, defendendo, portanto, interesses parciais e legítimos... Sabemos que, quando o econômico é o critério decisivo, as empresas podem fazer coisas absurdas do ponto de vista do cidadão... É lícito reconhecer a importância que as empresas têm exercido no desenvolvimento econômico das sociedades atuais, mas essa relevante função não altera a sua finalidade básica: a de produzir – com lucro – bens e serviços destinados a um mercado... A palavra 'flexibilidade' caiu do céu como uma luva ou uma benção. Ela é tudo o que há de mais caro atualmente às organizações, pois representa o que garante esse rejuvenescimento permanente, que dá o tom do que é moderno, vivo e válido. Ela é a varinha mágica que renova estruturas, saberes, comportamentos, condutas, métodos, pensamentos, visão de mundo, representações, conceitos. O ser flexível tornou-se o sonho dourado de todas as empresas, e conseguir ser flexível, a necessidade desesperada, o pesadelo dos executivos atuais, por ser condição de sobrevivência..."* (Freitas, 2000: 10).

A transformação da organização moderna em hipermoderna está alicerçada na provocação de transformações no aparelho produtivo:

> *"...a intelectualização das tarefas, valorização das ciências e das técnicas em todos os níveis da produção, maior divisão do trabalho, interdependência das tarefas, a mudança e a renovação constantes. O aparelho produtivo exige*

> *trabalhadores instruídos capazes de compreender os princípios de sua ação e não apenas de cumprir tarefas rotineiras, capazes de iniciativas, não só aceitando, mas desejando a mudança, aderindo voluntariamente a seu trabalho e interessando-se por ele, capazes e desejosos de cooperar com os outros, não apenas os colegas permanentes, como nas antigas oficinas, mas de adaptação rápida a equipes mutantes, e às forças-tarefa provisórias... A organização hipermoderna deve assegurar estas transformações do sistema produtivo e manter seu controle sob sua orientação e, ao mesmo tempo, transformar os trabalhadores no sentido desejado e manter seu controle sobre os mesmos..." (Pagès,1993: 35-36).*

Se realmente há a necessidade pelo menos da concordância dos acionistas e gestores para que as empresas se transformem e permitam uma participação integrada com os funcionários, de quem deveriam se associar, tal movimento por si próprio já seria um movimento estratégico, previsto antes que qualquer situação pudesse colocar em risco a própria existência das organizações.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Sabemos que pesquisas exploratórias, por mais complexas, abrangentes e detalhadas que possam ser, dizem respeito a uma aproximação empírica do seu autor com o tema que o remete a desenvolvê-la. Quando para realizá-la, fazemos mão de um estudo de caso, mesmo estando relacionado a mais de uma unidade de estudo, limita ainda mais os possíveis resultados que dele possam advir.

Este estudo comparativo nos mostrou a existência de formas de gestão bem diferentes, conforme podemos constatar na análise realizada entre os resultados apurados das duas subsidiárias, embora os contextos em que ambas estejam atualmente inseridas sejam, de certa forma, similares: a alta taxa de desemprego em ambos os países atua a favor de uma maior retenção dos funcionários, mesmo daqueles que possam estar mais insatisfeitos com a empresa, pois há muita dificuldade de recolocação no mercado de trabalho.

Com base nos resultados empíricos verificou-se que a subsidiária portuguesa possuía funcionários com um perfil de idade média maior, seus gestores prezavam a responsabilidade e a associavam com a qualidade das tarefas obtidas de seus subordinados. Eram mais autoritários e não davam tantas oportunidades de participação para os funcionários de hierarquias inferiores, além de não adotarem políticas de cargos e salários, embora não aplicassem estratégias de rotação de pessoal. A subsidiária brasileira preferia atuar com funcionários mais novos, possuía uma gestão mais democrática, flexibilizando e estimulando certa autonomia controlada conferida a estes funcionários, além de estimular sua participação em forma de idéias sugeridas para a melhoria de processos, muitas das quais implantadas. Aplicava estratégias de achatamento salarial a partir da alta rotação das áreas com maior número de funcionários e esforçava-se para a manutenção das despesas no menor nível possível, tendo a flexibilidade e a qualidade de seus serviços como foco de sua gestão.

O resultado das análises dos indicadores desta pesquisa sugere que a subsidiária brasileira possui uma maior aderência de sua gestão à preocupação com a exclusão social, inclusive ficaram visíveis os esforços para agir como uma empresa “hipermoderna”, conforme os conceitos de Pagès, ou seja, estimular a flexibilidade e adaptabilidade de seus funcionários mantendo-os sob o seu controle.

Já os resultados das análises dos indicadores da subsidiária portuguesa sugerem que sua gestão não apresenta plena sintonia com as demandas necessárias para minimizar os fatores que contribuem para a exclusão social.

Dentre os assuntos abordados que podemos destacar durante a apuração dos resultados está, por exemplo, a percepção da adoção de estratégias de achatamento salarial com base na alta rotatividade de pessoal empregado pela subsidiária brasileira, em paralelo a uma política de valorização e promoção de funcionários que permanecem fixos durante este processo. Estendendo-se a abordagem da pesquisa para o setor de atuação da WWW inicialmente (atividade 74.500 no CNAE/95), e posteriormente a toda a área de serviços, percebeu-se que tal prática, infelizmente, é comumente empregada no mercado brasileiro (pesquisa realizada no CAGED, ANEXO IV).

Outro assunto que emergiu como um destaque é a percepção da existência de uma fronteira relacionada com a idade para o acesso ao mercado de trabalho. Em Portugal seriam 40 anos e no Brasil, 35 anos. No Brasil esta marca talvez esteja associada à fixação dos antigos parâmetros para aposentadoria por tempo de serviço para os homens – que era de 35 anos de trabalho, para, simplesmente o tempo de vida. Qualquer que seja a razão, não existe muito sentido nesta adoção por parte do mercado, já que a longevidade dos seres humanos vem crescendo (vide ANEXO VII), de forma que os governos estão tentando justamente rever os cálculos atuariais de seus sistemas de seguridade e previdência social, e promover suas respectivas reformas, alongando a necessidade do aumento do tempo de arrecadação dos

contribuintes para o gozo do respectivo benefício. Esta prática do mercado envolvendo esta fronteira é um dos maiores contribuintes para o crescimento dos processos de exclusão social.

Verificamos que as áreas de recursos humanos, tanto da subsidiária portuguesa quanto a brasileira, não estão aptas conceitualmente para colocarem em prática ações em consonância com os conceitos de gestão estratégica de pessoas. Para isto, deveriam agir com mais autonomia e sem tantas pressões por parte de seus superiores, conforme percebemos nas entrevistas de profundidade. Seus responsáveis continuam agindo excessivamente de forma instrumentalizada, concorrendo eventualmente para distorções nas avaliações subjetivas dos valores associados aos profissionais, sejam aqueles já funcionários, ou mesmo candidatos a uma função na empresa.

Cabe ressaltar que, até pouco tempo atrás, pelo menos na subsidiária do Brasil, sequer havia um setor próprio de recursos humanos, que praticamente surgiu em 2004, após a conquista da certificação da ISO 9001/2000. Até então, toda a gestão desta área era centralizada com o diretor geral, com apoio a partir das áreas de RH e jurídica do acionista brasileiro da WWW. Desta forma, também devemos perceber que os profissionais que atuam neste setor, por terem acesso direto e privilegiado à diretoria, estão mais expostos às pressões estratégicas que envolvem o controle e o custeio dos funcionários e das próprias subsidiárias.

A forma de atuação das áreas de gestão de pessoas pode representar uma das principais barreiras e um dos instrumentos para a manutenção de práticas que contribuem direta ou indiretamente para a exclusão social. Dados como o número de dependentes, sexo, idade, cor da pele, ser deficiente físico ou estar muito tempo desempregado, ou empregado e em busca de novos desafios, podem dificultar ou serem decisivos para a contratação de pessoas, ou definirem os primeiros a serem dispensados em caso de contenção de despesas e necessidade de demissões.

Como nos processos de seleção, a participação dos gestores das áreas para onde os novos candidatos estariam sendo avaliados somente dá-se a partir de uma prévia seleção pelas áreas de gestão de pessoas, e muito pouco podem auxiliar no processo com os seus valores individuais e experiência de vida.

Verificou-se também grande sintonia entre diversos dados coletados nesta pesquisa com os expostos por Helena Hirata (2002), como por exemplo: a mão-de-obra ser predominantemente feminina (indústrias de eletroeletrônicos) em ambas as subsidiárias, existirem salários melhores para os homens, a mão-de-obra ser mais jovem no Brasil, os salários pagos no Brasil serem inferiores aos pagos na Europa, demonstrando que parâmetros relativos à gestão de empresas multinacionais podem ser comuns em diferentes áreas de atividades.

Após todas estas análises, podemos sugerir como resposta para a pergunta de pesquisa que existem indícios da preocupação com a exclusão social na área de gestão de pessoas da subsidiária brasileira da empresa WWW e não na subsidiária portuguesa, com base nos dados apurados nos anos de 2004 e 2005. Contudo, vale ressaltar que foram identificados possíveis obstáculos para que tais resultados também possam ser registrados nos anos seguintes, principalmente na própria área de gestão de pessoas de ambas as subsidiárias a partir das entrevistas de profundidade com os seus atuais gestores e a percepção das estratégias adotadas relativas a alta rotatividade de pessoal percebida na subsidiária brasileira.

Conforme abordado no item que trata das limitações metodológicas oriundas de um estudo de casos múltiplos, podemos confirmar a dificuldade de generalização de seus resultados, pois poderiam ser diferentes caso outra subsidiária, de um outro país da empresa WWW, substituísse uma das que foram objeto deste estudo, ou a ele fosse adicionado. Seria ainda mais difícil prever de se chegar a resultados similares a partir de outras organizações ou ramos de atividades.

Foi extremamente positivo o resultado da realização das entrevistas dentro das subsidiárias, não apenas pelos resultados em si levantados, mas pela reflexão a que cada um participante foi convidado a realizar.

As conversas preliminares que antecederam tais entrevistas e os comentários realizados após as suas realizações confirmaram o quanto tais assuntos mexem os valores pessoais e promovem conflitos com as normas vigentes nas organizações. Isto reforça a importância de uma pesquisa desta natureza, pois ela, por si só, já produz um impacto positivo com relação à necessidade de reflexão sobre tais temas.

A preconização de práticas de responsabilidade social promovidas no projeto da constituição européia, incluindo a preocupação com a exclusão social, pode ser considerada um marco de expressiva relevância para o alargamento dos debates sobre estes temas, não apenas pela legitimidade do fórum no qual o projeto foi e está inserido, mas por não existirem registros de forma explícita em nenhuma outra constituição já outorgada tratando deste assunto e das conseqüências resultantes do desenvolvimento tecnológico nos estágios atuais de globalização e mutação industrial em larga escala.

Acreditamos que os assuntos aqui abordados possam interessar a estudantes de gestão empresarial ou das demais áreas das ciências sociais, gestores em geral e pesquisadores, além de poderem ser igualmente avaliados em outras organizações, mesmo na área de serviços ou outras.

Para os pesquisadores que desejarem dar continuidade a este tipo de estudo, mesmo que não venham a utilizar as constituições brasileira e portuguesa, além do projeto de constituição européia como bases literárias para suas futuras pesquisas, recomendamos outras fontes, como as relacionadas com o tema da responsabilidade social. Estas fontes poderão auxiliar na percepção de outros tipos de indicadores, como os disponíveis no Instituto Ethos

de Empresas e Responsabilidade Social[9] e no IBASE[10] (Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas), tais como balanços sociais e demonstrações de valores adicionados.

Devemos atentar também para a questão da sustentabilidade, enfoque que vem se tornando muito importante após os recentes escândalos financeiros envolvendo grandes corporações como Enron, WorldCom, Adelphia, Tyco, Círio, Xerox, Parmalat e Adecco, já que o seu sentido mais adequado estaria atrelado a sobrevivência, neste caso, das corporações e do próprio sistema.

Enquadrar-se-iam também a este conceito de sustentabilidade as preocupações com as questões ambientais, já que seriam mais facilmente perceptíveis pela sociedade através dos danos por elas causados.

Juntamente com a criação de regras e pressupostos voltados para a transparência de determinadas informações dispostas para a sociedade, a fim de proteger os investimentos e o controle sistêmico, como o *Dow Jones Sustainability Indexes*[11], da bolsa de valores de Nova Iorque, as organizações estão introduzindo outras ferramentas de gestão para mitigar, buscar administrar e controlar estes pontos de relação e pressão social, como a própria gestão da responsabilidade social.

No sistema econômico vigente, no qual existe ainda a lógica das relações utilitaristas, é fácil se prever a adaptabilidade das corporações ágeis e competitivas a estes desafios, porém o próprio sistema em seu processo de desenvolvimento, ancorado na evolução tecnológica está promovendo a exclusão de mão-de-obra instruída e qualificada, pode estar também promovendo uma maior capacitação reflexiva e reagente da própria sociedade, que melhor organizando-se, poderia aumentar suas pressões e cobranças em torno da necessidade de sua

[9] Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social: http://www.ethos.org.br.
[10] IBASE: http://www.ibase.org.br.
[11] Maiores detalhes sobre o *Dow Jones Sustainability Indexes* - http://www.sustainability-index.com.

revisão estrutural, adequando-o para as verdadeiras aspirações sociais, promovendo o surgimento de um necessário e complexo cenário.

Outras fontes de informações relacionadas com a responsabilidade social e a sustentabilidade que podem ser úteis como referências são as normas existentes relacionadas com os temas (tais como: SA 8000[12], AA 1000[13] e Pacto Global[14]).

Seria também importante que estes pesquisadores pudessem realizar outras investigações empregando métodos quantitativos, que permitem uma melhor projeção e a maior confiabilidade nos resultados alcançados.

[12] O *Social AccountAbiliy International* (SAI) concebeu o programa SA 8000, que possibilita meios para assegurar aos clientes, por parte das organizações, de que seus produtos serão produzidos sob condições de trabalho adequadas (Karkotli & Aragão, 2004). Maiores detalhes: http://www.sa-intl.org.

[13] Padrão desenvolvido pelo *Institute of Social and Ethical Accoutability* (ISEA), representa um instrumento para estimular a gestão baseada em princípios de qualidade e ética, que garantem a confiabilidade e a transparência das demonstrações e relatórios produzidos e divulgados pelas organizações aos funcionários, fornecedores, clientes, comunidade, governo e demais parceiros (Karkotli & Aragão, 2004). Maiores detalhes: http://www.accountability.org.uk.

[14] O *Global Compact* foi criado pela ONU em janeiro de 1999 e trata-se tão-somente de uma plataforma baseada em valores que objetiva promover o aprendizado institucional e propor a utilização do diálogo e transparência em todos os atos da gestão, mediante o apoio e a adoção de princípios relacionados a questões de trabalho, meio ambiente e de direitos humanos (Karkotli & Aragão, 2004). Maiores detalhes: http://www.unglobalcompact.org.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, K. Vocação para serviço. **HSM Management**. São Paulo: ed. especial, mar./abr. 2000.

AMADEO, E.; MONTEIRO F. Economia Brasileira Contemporânea In: GIAMBIAGI, F. ; VILLELA, A.; BARROS DE CASTRO, L.; HERMANN, J. **Economia Brasileira Contemporânea (1945-2004)**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724**: Informação e documentação: Trabalhos acadêmicos – Apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

_____. **NBR 6023**: Informação e documentação: Referências – Elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

BERRY, L. Em busca da boa reputação. **HSM Management**. São Paulo: n. 20 maio/jun. 2000.

CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados – Ministério do Trabalho e do Emprego. Disponível em: < http://sgt.caged.com.br/SGTInt.dll/fsnMain > . Acesso em: 14 abr. 2006.

CASTEL, R. **As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário**. Petrópolis: Vozes, 1998.

CEPAL – Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe. **La inversión extranjera em América Latina y el Caribe**. ONU, 2004.

CIAFFONE, A. Clube do bilhão em expansão: Brasil mais bilionário. **Forbes Brasil**, São Paulo, ed. 128, mar. 2006. Disponível em:
< http://forbesonline.com.br/edicoes/128/artigo15772-1.asp?o=r > Acesso em: 20 mar. 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CHURCHILL JR, G. A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2003.

EICHENGREEN, B. O Sistema Bretton Woods. *In*: **A globalização do capital: uma história do Sistema Monetário Internacional**. São Paulo: Editora 34, 2000, cap. 4.

HENRIQUEZ, E. Prefácio *In*: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. **"Recursos" Humanos e Subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1995.

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional – Departamento de Planejamento Estratégico – Diretoria de Serviços de Estudos – **Situação do Mercado de Empregos – Relatório anual: 2005**. Disponível em: <http://portal.iefp.pt/pls/gov_portal_iefp/docs/PAGE/PORTAL_IEFP_INTERNET/ESTATISTICAS/MERCADO_EMPREGO/RELATORIOS_ANUAIS/RANUAL_05_FORMATA%C7%C3O.PDF> Acesso em: 6 jun. 2006.

EUROPÉIA, União. **Livro Verde** – Comissão das comunidades européias, Bruxelas, 2001;

_____. **Política Européia em Matéria Social e de Emprego: Uma política para os Cidadãos**. Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Européias, Luxemburgo, 2000;

_____. **Uma Constituição para a Europa**. Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Européias, 2004.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Aurélio – O Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FIORI, J. L. **O Consenso de Washington.** Rio de Janeiro: Palestra proferida no Centro Cultural do Banco do Brasil, 4 set. 1996. Disponível em: < http://www.pdt.org.br/internacional/washington.asp> Acesso em: 18 jul. 2006.

FREITAS, M. E. Contexto Social e Imaginário Organizacional Moderno. **RAE – Revista de Administração de Empresas - EAESP/FGV**. São Paulo: ed. abr./jun. 2000, v.40, n. 2, p.6-15.

GEE – Gabinete de Estratégia e Estudos – Ministério da Economia e da Inovação. **Principais Indicadores Econômicos de Portugal**. abr. 2006.
Disponível em:
<http://www.gee.min-economia.pt/resources/docs/Econ%20port/FichaPT_Abril_2006_pt.pdf>
Acesso em: 27 mai. 2006.

_____. **Boletim Mensal do Comércio Internacional**. mai.2006. Disponível em <http://www.gee.min-economia.pt/resources/docsestatisticas/BMCI/BMCI_MAIO_Evolucao_economia.pdf>
Acesso em: 27 mai. 2006.

GIAMBIAGI, F.; VILLELA, A.; BARROS DE CASTRO, L.; HERMANN, J. **Economia Brasileira Contemporânea (1945-2004)**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GIANESI, I. G. N.; CORREA, H. L. **Administração Estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

GILPIN, R. **O Desafio do Capitalismo Global: A economia mundial no século XXI**. Rio de Janeiro: Record, 2004.

GONÇALVES, R. **Globalização e Desnacionalização**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

GUIMARÃES, S. P. **Quinhentos anos de periferia**. Porto Alegre/Rio de Janeiro: UFRGS/Contraponto – 4ª.Ed., 2002.

HIRATA, H. **Nova Divisão Sexual do Trabalho?: Um olhar voltado para a empresa e a sociedade**. São Paulo: Boitempo, 2002.

KARKOTLI, G.; ARAGÃO, S. D. **Responsabilidade Social – Uma contribuição à gestão transformadora das organizações**. Petrópolis: Vozes, 2004.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1995.

LEITE, J. F. C. A. **Legislação do Trabalho – 14ª. Edição Revista e Actualizada**. Coimbra, Portugal: Coimbra, 2000.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2005.

MEIRELLES, M.; PAIXÃO, M. R. **Teorias da Administração: Clássicas e Modernas**. São Paulo: Futura, 2003.

MORSE, J. M. Designing funded qualitative research. In DENZIN, N. & LINCOLN, Y. (Eds), **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

OLIVEIRA, C. **Constituição da República Federativa do Brasil: Atualizada até a Emenda Constitucional 48 – 8ª. Edição**. Rio de Janeiro: Roma Victor: set. 2005.

OLIVEIRA, J. C.; ALBUQUERQUE, F. R. P. C. **A mortalidade no Brasil no período 1980-2004: desafios e oportunidades para os próximos anos**. IBGE, Rio de Janeiro, dez. 2005. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/tabuadevida/2004/metodologica.pdf> Acesso em: 22 abr. 2006.

PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. **O Poder das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2002.

POCHMANN, M. **O Trabalho sob Fogo Cruzado**. São Paulo: Contexto, 1999.

POCHMANN, M.; AMORIM, R. **Atlas da Exclusão Social no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2003.

_____. **Atlas da Exclusão Social volume 4: A exclusão no mundo**. São Paulo: Cortez, 2004.

REQUIÃO, R. **Aprofundar o Mercosul: uma obrigação estratégica.** La Plata: Palestra proferida na Universidade Nacional de La Plata, Argentina, 14 nov. 2002. Disponível em: <http://www.camara.gov.br/mercosul/Pronunciamento/RobertoRequiao-Argentina.htm> Acesso em: 18 jul. 2006.

SANTOS, A. R. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

SANTOS, T. **Economia Mundial – Integração Regional e Desenvolvimento Sustentável**. Petrópolis: Vozes, 4ª.Ed., 1999.

TENÓRIO, F. G. **Flexibilização Organizacional: Mito ou Realidade?**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

_____. **Responsabilidade Social Empresarial – Teoria e Prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento (aftermarketing)**. São Paulo: Makron Books, 1999.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em Administração. In: VIEIRA, M. M. F.;ZOUAIN, D. M. **Pesquisa Qualitativa em Administração**, Rio de Janeiro: FGV, 2004.

WERDESHEIM,S. C. **Empregabilidade**. Disponível em: <http://www.universia.com.br/html/materia/materia_egbh.html >. Acesso em: 3 jun. 2006.

YIN, R. K. **Estudo de Caso – Planejamento e Método**. São Paulo: Bookman, 2005.

7. ANEXOS

7.1. ANEXO I – Economia Brasileira: Síntese de Indicadores Macroeconômicos.

Tabela 8 – Síntese de Indicadores Macroeconômicos Brasileiros

Economia Brasileira: Síntese de Indicadores Macroeconômicos - 1974-2004

(Médias anuais por período)

INDICADORES	1974-78	1979-80	1981-83	1984	1985-89	1990-94	1995-98	1999-02	2003	2004
Crescimento do PIB (% a.a.)	6,7	8,0	-2,2	5,4	4,3	1,3	2,6	2,1	-0,2	3,8
Inflação [1]	37,8	93	129,7	223,9	471,7	1.210,0	9,4	8,8	9,3	7,5
FBCF (% PIB a preços correntes)	22,3	23,5	22,4	18,9	22,5	19,5	19,8	19,0	18,0	19,5
Tx.crescimento das exportações de bens [2]	15,3	26,1	2,8	23,3	4,9	4,8	4,1	4,2	21,1	31,4
Tx.crescimento das importações de bens [2]	17,2	29,5	-12,4	-9,8	5,6	12,6	14,9	-4,9	2,2	28,5
Balança comercial (US$ milhões)	-2.283,00	-2.831,00	2.818,00	13.090,00	13.453,00	12.067,00	-5.600,00	3.500,00	24.800,00	34.000,00
Saldo em conta corrente (US$ milhões)	-6.548,00	-11.724,00	-11.584,00	95,00	-359,00	-314,00	-26.400,00	-20.100,00	4.100,00	10.500,00
Dívida externa líquida/Exportação de bens	2,5	2,9	3,7	3,3	3,8	3,2	2,8	3,3	2,3	1,7

Fonte: Páginas 106, 132, 161, 181 e 213 do livro *Economia Brasileira Contemporânea* (Giambiagi & Villela,2005)

[1] IGP dez./dez., % a.a. no período de 1974 a 1994 e IPCA dez./dez., % a.a. entre 1995 a 2004

[2] US$ correntes, % a.a.

7.2. ANEXO II - QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO

Questionário para levantamento de dados nas áreas responsáveis pela Gestão de Pessoas (ou Departamento de Recursos Humanos) nas filiais pesquisadas:

Os cinco primeiros itens do questionário são descritivos e visam à identificação do respondente. As inserções em itálico e em azul não compõem o questionário original, estando presentes neste anexo apenas para explicar a forma de avaliação de cada item.

1) Empresa:

2) Denominação do Setor:

3) Nome do responsável pelo preenchimento:

4) Anos de trabalho na empresa pelo responsável:

5) Data:

6) Número de funcionários em 01 de janeiro de 2004, 2005 e 2006:

	2004	2005	2006
- Homens			
- Mulheres			
>> Total <<			

Este item possui três finalidades:

a) perceber a participação relativa das mulheres na empresa;

- a análise será negativa se houver uma participação relativa de mulheres inferior aos funcionários do sexo masculino no ano de 2004 e permanecer inferior no ano de 2005 decrescendo sua participação; ou, apesar de superior em 2004, se tornar relativamente inferior no ano de 2005;

- a análise será positiva se a quantidade relativa de mulheres for inferior a de homens em 2004 com crescimento em 2005 (embora se mantendo inferior relativamente); a quantidade relativa superior em 2004 e continuando superior, porém relativamente menor em 2005; e a quantidade superior em 2004 e também superior em 2005;

b) o crescimento a partir do acréscimo de novos funcionários;

- a análise será positiva se o número total de funcionários em 2005 for superior ao número de 2004, sendo negativa em situação inversa ou mantendo-se o mesmo número;

Os subitens "a" e "b" irão compor a análise global do item 6 do questionário, enquanto o item "c" será avaliado separadamente:

c) finalmente compor os dados que permitirão o cálculo da rotatividade dos funcionários a partir da fórmula (número de funcionários demitidos no ano (item 12) / número de funcionários no dia 01/01/no ano (item 6)) (Chiavenato, 2005:88);

- a taxa de rotatividade considerada aceita para empresas deste ramo gira em torno de 20%, de forma que qualquer registro superior a este pode indicar uma política de rotatividade imposta para manutenção/redução de salários. Se o resultado for inferior ou igual a 20%, este item será avaliado positivamente, e qualquer valor superior, negativamente.

7) Salário médio dos funcionários em euro (R$ 2,45 = € 1,00):

	2004	2005
- Homens		
- Mulheres		
>> Total <<		

Este item possui a finalidade de avaliar a massa salarial sob dois ângulos:

a) Crescimento da massa salarial;

- será avaliado positivamente se o valor total de 2005 for superior ao de 2004;

b) Participação da massa salarial feminina;

- será positiva a avaliação se houver um aumento relativo na massa salarial das mulheres;

8) Distribuição do número de funcionários conforme a idade:

	2004	2005
<= 20 anos		
> 20 e <= 25 anos		
> 25 e <= 30 anos		
> 30 e <= 35 anos		
> 35 anos		

>> Total <<		

A avaliação deste item está focada na última faixa, quanto à participação relativa de funcionários com idade superior a 35 anos, que será avaliada positivamente caso o número, seja relativo ou absoluto em 2005 e seja superior a 2004, sendo avaliado negativamente caso o número seja inferior ou igual.

9) Escolaridade dos funcionários

	2004	2005
Pós-Graduados		
Curso superior Completo		
Curso Superior Incompleto		
Curso médio		
Educação Fundamental		

Este item visa avaliar o perfil dos funcionários, sendo avaliado positivamente em caso de aumento relativo de funcionários pós-graduados ou com curso superior completo no ano de 2005 em relação ao ano de 2004. Qualquer outra sinalização terá sua avaliação negativa;

10) Número médio de dependentes de funcionários

	2004	2005
>> Total <<		

Este item visa avaliar a contribuição indireta para sustento e educação de outras pessoas, importante para a sociedade a partir dos funcionários e seus dependentes. Terá uma avaliação positiva caso o número médio apontado em 2005 seja superior ao do ano de 2004, e negativa, nas demais situações.

11) Número de funcionários deficientes físicos

	2004	2005
>> Total <<		

Este índice terá uma avaliação positiva se o número de funcionários deficientes em 2005 for superior ao de 2004, e negativa, nas demais situações.

12) Número de funcionários despedidos

	2004	2005
- Homens		
- Mulheres		
>> Total <<		

O objetivo deste item é a composição da taxa de rotatividade apresentada no item 6, onde há a forma como será avaliada.

a) Será avaliado negativamente caso exista um aumento relativo no ano de 2005 em relação a 2004;

b) Será avaliado negativamente caso exista um crescimento relativo no número de dispensas de mulheres.

13) A empresa despediu quantos funcionários devido à automação de processos?

	2004	2005
>> Total <<		

Este item tem a intenção de apontar o nível de redução de funcionários motivados pela implantação de processos automatizados, ou seja, representam vagas que não serão mais ocupadas.

A avaliação será positiva se o número apresentado em 2005 for igual ou inferior ao de 2004, e negativa se houver crescimento.

14) A empresa deixou de contratar quantos funcionários devido à automação de processos?

	2004	2005
>> Total <<		

Este item tem a intenção de apontar se houve a extinção de vagas e oportunidades a partir da implantação de processos automatizados. A avaliação será positiva se o número apresentado em 2005 for igual ou inferior ao de 2004, e negativa se houver crescimento.

15) Quantos foram os funcionários despedidos por iniciativa do próprio funcionário?

	2004	2005
>> Total <<		

Este item visa observar se a empresa consegue reter os funcionários, ou seja, manter-se atrativa pelo seu ponto de vista, um lugar bom de se trabalhar.

A avaliação será positiva se o número de 2005 for menor ou igual ao número de 2004 relativamente (serão usados os números totais do item 6 para tal avaliação).

16) Número de funcionários que desempenham função de diretoria (gerência):

	2004	2005
- Homens		
- Mulheres		
>> Total <<		

Objetiva verificar a participação relativa das mulheres em postos-chave na empresa.

Será avaliado positivamente se o valor relativo de mulheres crescer de 2004 para 2005, e negativo se tal quadro não se configurar.

17) Número de funcionários contratados em que a empresa foi seu primeiro emprego:

	2004	2005
>> Total <<		

Objetiva avaliar as oportunidades que são criadas para os jovens que buscam o primeiro emprego.

A avaliação será positiva se o número de 2005 for superior ao número de 2004, e negativa caso tal fato não se verifique.

18) Tempo médio em situação de desemprego dos funcionários recém-contratados (meses):

	2004	2005
>> Total <<		

Objetiva avaliar se a empresa absorve pessoas com dificuldades de recolocação, propiciando um ganho adicional para a sociedade.

A avaliação será positiva se em qualquer dos dois anos apurados conseguirmos um número de meses superior ou igual há dois meses e negativa caso tal fato não se verifique.

19) Funcionários comuns participam da gestão da empresa sugerindo melhorias e idéias (Sim/Não)?

2004	2005

>>> Caso negativo para os dois anos, seguir para item 22.

A avaliação será positiva se a resposta for positiva em qualquer dos dois anos, ou apenas em 2005, e negativa caso não se verifique a participação em nenhum dos anos, ou tenha desaparecido em 2005.

20) Quantas idéias/sugestões ESPONTÂNEAS foram apresentadas e implementadas?

	2004		2005	
	Apresentada	Implementada	Apresentada	Implementada
>> Total <<				

A avaliação deste item será positiva se for verificado qualquer indicação de implementação de idéias apresentadas, e será negativa, caso este fato não se verifique.

21) Quantas idéias/sugestões ESTIMULADAS foram apresentadas e implementadas?

	2004		2005	
	Apresentada	Implementada	Apresentada	Implentada
>> Total <<				

A avaliação deste item será positiva se for verificado qualquer indicação de implementação de idéias apresentadas, e será negativa, caso este fato não se verifique.

22) Qual a média de dias trabalhados por ano?

	2004	2005
>> Total <<		

Item informativo, avaliação neutra.

23) Qual a média de horas perdidas por faltas e/ou atrasos?

	2004	2005
>> Total <<		

Quanto menor o número de horas perdidas, melhor a avaliação de que os funcionários se preocupam com seu trabalho e com a relação com seu empregador.

Este item será avaliado com positivo se o número de 2005 for inferior ou igual ao de 2004 e negativo se tal fato não ocorrer.

24) Quantas doações filantrópicas a empresa realizou para a sociedade?

	2004	2005
- Com recursos próprios		
- Através dos funcionários		

Este item será avaliado como positivo se houver um crescimento no número de doações no ano de 2005 em relação a 2004 em qualquer das duas consultas, e negativo caso não se configure em nenhum dos anos ou uma redução em ambos.

25) Número de funcionários terceirizados utilizados pela empresa:

	2004	2005
>> Total <<		

Quanto menor o número de funcionários terceirizados, maior a possibilidade do surgimento de novas vagas a serem preenchidas. Assim, este item será avaliado positivamente se o número apresentado em 2005 for menor ou igual ao de 2004, e negativo caso este fato não se apresente.

26) A empresa distribui lucros/prêmios financeiros para os funcionários (marque "X" em cada ano)

	2004	2005
Parcialmente, conforme o cumprimento de metas		
Parcialmente, conforme resultado geral da empresa		
Parcialmente, independente do resultado da empresa		
Indistintamente, conforme o cumprimento de metas		
Indistintamente, conforme resultado geral da empresa		
Indistintamente, independente do resultado da empresa		
Não distribui nem lucros nem prêmios financeiros		

Este item será avaliado como positivo se, pelo menos, em 2005 tiver sido sinalizado que houve distribuição de prêmios financeiros, e negativo caso tenha sido distribuído em 2004 e não em 2005, ou não se tenha distribuído qualquer tipo de prêmio.

27) Se distribui parcialmente, quem são os contemplados? (marque “X”)

	2004	2005
Diretores (gerentes)		
Coordenadores/supervisores		
Funcionários comuns		

Objetiva avaliar a abrangência das funções que são contempladas na distribuição dos prêmios, sendo positiva caso exista distribuição para funcionários que não sejam diretores (gerentes) e negativa se apenas ocorrer para estes.

28) Quantidade de funcionários que tiveram promoção FUNCIONAL:

	2004	2005
>> Total <<		

A avaliação será positiva se o número relativo de 2005 for superior ao de 2004 e negativa em se tal quadro não se verificar.

29) Quantidade de funcionários que tiveram promoção SALARIAL:

	2004	2005
>> Total <<		

A avaliação será positiva se o número relativo de 2005 for superior ao de 2004 e negativa em se tal quadro não se verificar.

30) Empresa distribui benefícios aos funcionários, tais como aparelhos de telefonia móvel, notebooks, palm-tops, etc.? (marque “X”)

	2004	2005
Diretores (gerentes)		
Coordenadores/supervisores		
Funcionários comuns		

Empresa não distribui este tipo de benefício		

Este item será avaliado positivamente se houver a distribuição de benefícios em 2005 em comparação com 2004, e negativo se tais benefícios foram distribuídos e deixaram de ser, ou caso eles não tenham sido distribuídos em nenhum período.

31) Número de funcionários que participaram de cursos/treinamentos INTERNOS:

	2004	2005
>> Total <<		

A avaliação será positiva se for constatado um aumento relativo em 2005 em relação a 2004 ou que pelo menos tenha havido o treinamento de 50% do número de funcionários no ano de 2005, e negativo caso tal quadro não se verifique.

32) Número de funcionários que participaram de cursos/treinamentos EXTERNOS:

	2004	2005
>> Total <<		

A avaliação será positiva se for constatado um aumento relativo em 2005 em relação a 2004 ou que pelo menos tenha havido o treinamento de 50% do número de funcionários no ano de 2005, e negativo caso tal quadro não se verifique.

33) Quais ferramentas a empresa utilizou para a avaliação de desempenho dos funcionários? (marque “X”)

	2004	2005
Avaliação realizada dos subordinados pelos gestores		
Avaliação dos gestores pelos subordinados		
Avaliação dos gestores pelos próprios gestores		
APO (Avaliação por objetivo)		
APPO (Avaliação participativa por objetivo)		

Outras (descrever):		
Não realizou qualquer tipo de avaliação		

A avaliação deste item será negativa caso não seja realizado nenhum tipo de avaliação ou tenha deixado de se realizar em 2005 em relação a 2004, sendo positiva nos demais casos.

34) Quanto ao recrutamento e a seleção, como foram realizados?

	2004		2005	
	Recrutamento	Seleção	Recrutamento	Seleção
Sempre internamente				
Parte internamente e terceirizada				
Sempre terceirizada				

A avaliação será negativa caso a seleção seja sinalizada como sempre terceirizada em qualquer dos anos avaliados, sendo positiva em quaisquer outras composições.

35) Número de funcionários conforme a cor da pele:

	2004	2005
- Pele negra		
- Pele parda/morena		
- Pele branca		
>> Total <<		

A avaliação será negativa caso não existam funcionários de pele negra, ou o número relativo deles venha a ficar igual ou diminuir no ano de 2005 em relação a 2004, ou positiva caso este número aumente.

7.3. ANEXO III - QUESTIONÁRIO NÃO ESTRUTURADO

Questionário não estruturado para análise de profundidade a ser submetido a 3 gestores de cada filial (preferencialmente, o da área de gestão de pessoal, o da área da plataforma de atendimentos, o terceiro gestor de qualquer outra área da empresa):

1) Empresa:

2) Denominação do Setor:

3) Nome do responsável pelo preenchimento:

4) Anos de trabalho na empresa pelo responsável:

5) Data:

6) Como gestor desta conceituada empresa, convivendo com as constantes pressões em busca de resultados e alta competitividade, como enxerga a gestão estratégica de pessoas? Quais os possíveis pontos positivos e negativos que existem nas relações entre o gestor e seus superiores e o gestor e seus subordinados?

7) Como percebe a problemática das pessoas consideradas excluídas do sistema econômico vigente? Que tipo de soluções acredita que possam existir para amenizar este tipo de problema: por parte da sociedade? Por parte da sua empresa? Por seu intermédio?

8) Administrar pessoas é uma tarefa complexa, pois é preciso ter sempre em mente os objetivos e as metas da empresa, mas não esquecer de que a empresa é formada por pessoas. Você já vivenciou uma situação de necessidade da tomada de uma decisão em relação a um colega de trabalho que mudaria sua vida (seja para melhor ou pior), na qual sua a opinião pessoal divergia das normas/diretrizes adotadas pela empresa? Em caso positivo, como se sentiu? Em caso negativo, como pensa que viria agir?

9) Ao participar de um processo de seleção onde restam apenas dois candidatos para a definição de quem seria contratado, ambos tecnicamente competentes para a ocupação da função e nada que os desqualificasse quanto a apresentação pessoal e postura, qual você escolheria dentre as opções abaixo e por quê? (deve ser escolhido um para cada dupla de opções):

A – Um candidato homem e outro mulher;

B – Um candidato jovem (com menos de 25 anos) e outro mais experiente (com mais de 25);

C – Um candidato desempregado e outro que esteja trabalhando em outra empresa, mas esteja em busca de novos desafios;

D – Um candidato solteiro e outro casado;

E – Um candidato com dependentes e outro sem nenhum dependente;

10) Em uma situação similar, mas tendo de optar por um de dois funcionários para que seja dispensado devido à necessidade de uma redução de custos, qual escolheria? Por quê?

A – Um funcionário homem e outro mulher;

B – Um funcionário jovem (com menos de 25 anos) e outro mais experiente (com mais de 25);

C – Um funcionário com pouco tempo de empresa (menos de um ano) e outro que tenha mais tempo de empresa (mais de um ano);

D – Um funcionário solteiro e outro casado;

E – Um funcionário com dependentes e outro sem nenhum dependente;

7.4. ANEXO IV - PESQUISA AO CAGED – CADASTRO GERAL DE EMPREGADOS E DESEMPREGADOS DO MERCADO FORMAL

Ao perceber a possível utilização estratégica da substituição de funcionários com maiores salários por outros com salários inferiores, surgiu a necessidade de que realizássemos uma averiguação se tal prática era comum e vinha sendo utilizada no mercado de trabalho brasileiro, principalmente na mesma área de atuação da empresa WWW e também em toda a área de serviços.

Para isso, chegamos à página oficial do Ministério do Trabalho e do Emprego, onde realizamos uma pesquisa exploratória até chegarmos à base de dados "on-line" contendo os dados desejados, após inscrição e o recebimento de autorização para o acesso, com palavra-chave e senha.

Seguem as tabelas montadas "on-line" que nos auxiliaram nas análises da filial brasileira:

Tabela 9 - Média Salarial de Admitidos e Desligados por Gênero

Sexo	Admitidos	Média Salarial Admitidos	Desligados	Média Salarial Desligados	Total	Média Salarial Total
Feminino	160.542	511,71	158.596	519,17	319.138	515,42
Masculino	253.419	516,83	247.033	535,42	500.452	526,00
Total	413.961	514,85	405.629	529,06	819.590	521,88

Fonte: CAGED – Filtros: Atividade 74.500 – Seleção e agenciamento de mão-de-obra (CNAE/95 - IBGE) - 12 meses do ano de 2004

Tabela 10 - Média Salarial de Admitidos e Desligados por Gênero

Sexo	Admitidos	Média Salarial Admitidos	Desligados	Média Salarial Desligados	Total	Média Salarial Total
Feminino	177.901	533,06	170.518	541,72	348.419	537,30
Masculino	263.863	557,21	261.808	570,11	525.671	563,63
Total	441.764	547,49	432.326	558,91	874.090	553,14

Fonte: CAGED – Filtros: Atividade 74.500 – Seleção e agenciamento de mão-de-obra (CNAE/95 - IBGE) - 12 meses do ano de 2005

Tabela 11 - Média Salarial de Admitidos e Desligados por Gênero

Sexo	Admitidos	Média Salarial Admitidos	Desligados	Média Salarial Desligados	Total	Média Salarial Total
Feminino	1.568.782	524,36	1.367.499	608,68	2.936.281	563,63
Masculino	2.270.639	587,00	2.002.181	684,04	4.272.820	632,47
Total	3.839.421	561,41	3.369.680	653,46	7.209.101	604,43

Fonte: CAGED – Filtros: Serviços – GRSET – Grande Setor de Atividades - IBGE) – 12 meses do ano de 2004

Tabela 12 - Média Salarial de Admitidos e Desligados por Gênero

Sexo	Admitidos	Média Salarial Admitidos	Desligados	Média Salarial Desligados	Total	Média Salarial Total
Feminino	1.809.100	566,54	1.529.700	638,97	3.338.800	599,72
Masculino	2.506.656	645,83	2.194.752	723,19	4.701.408	681,94
Total	4.315.756	612,59	3.724.452	688,60	8.040.208	647,80

Fonte: CAGED – Filtros: Serviços – GRSET – Grande Setor de Atividades - IBGE) – 12 meses do ano de 2005

7.5. ANEXO V - CONSTITUIÇÃO BRASILEIRA – ARTIGOS E SEÇÕES RELACIONADAS COM O TEMA

"Art. 5° - Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à segurança e à propriedade, nos seguintes termos:

I. homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, nos termos desta Constituição;

XIII. é livre o exercício de qualquer trabalho, ofício ou profissão, atendidas as qualificações profissionais que a lei estabelecer;

XIV. é assegurado a todos o acesso à informação e resguardado o sigilo da fonte, quando necessário ao exercício profissional;

XV. é livre a locomoção no território nacional em tempo de paz, podendo qualquer pessoa, nos termos da lei, nele entrar, permanecer ou dele sair com seus bens;

XVIII. a criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento;

XIX. as associações só poderão ser compulsoriamente dissolvidas ou ter suas atividades suspensas por decisão judicial, exigindo-se, no primeiro caso, o trânsito em julgado;

XX. ninguém poderá ser compelido a associar-se ou a permanecer associado;

XXI. as entidades associativas, quando expressamente autorizadas, têm legitimidade para representar seus filiados judicial ou extrajudicialmente;

XXII. é garantido o direito de propriedade;

XXIII. a propriedade atenderá a sua função social;

XXIV. a lei estabelecerá o procedimento para desapropriação por necessidade ou utilidade pública, ou por interesse social, mediante justa e prévia indenização em dinheiro, ressalvados os casos previstos nesta Constituição;

XXV. no caso de iminente perigo público, a autoridade competente poderá usar de propriedade particular, assegurada ao proprietário indenização ulterior, se houver dano;

XXIX. a lei segura aos autores de inventos industriais privilégio temporário para sua utilização, bem como proteção às criações industriais, à propriedade de marcas, aos nomes de empresas e a outros signos distintivos, tendo em vista o interesse social e o desenvolvimento tecnológico e econômico do País;

LXXIV. o Estado prestará assistência jurídica integral e gratuita aos que comprovarem insuficiência de recursos;

LXXVI. São gratuitos para os reconhecidamente pobres, na forma da lei:

a. o registro civil de nascimento;

b. a certidão de óbito;

Art. 6° - São direitos sociais a educação, a saúde, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição.

Art. 7° - São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

I. relação de emprego protegida contra despedida arbitrária ou sem justa causa, nos termos de lei complementar, que preverá indenização compensatória, dentre outros direitos;

II. seguro-desemprego, em caso de desemprego involuntário;

III. fundo de garantia do tempo de serviço;

IV. salário mínimo, fixado em lei, nacionalmente unificado, capaz de atender às suas necessidades vitais básicas e às de sua família com moradia, alimentação, educação, saúde, lazer, vestuário, higiene, transporte e previdência social, com reajustes periódicos que lhe preservem o poder aquisitivo, sendo vedada sua vinculação para qualquer fim;

V. piso salarial proporcional à extensão e à complexidade do trabalho;

VI. irredutibilidade do salário, salvo o disposto em convenção ou acordo coletivo;

VII. garantia de salário, nunca inferior ao mínimo, para os que recebem remuneração variável;

VIII. décimo terceiro salário com base na remuneração integral ou no valor da aposentadoria;

IX. remuneração do trabalho noturno superior ao diurno;

X. proteção do salário na forma da lei, constituindo crime sua retenção dolosa;

XI. participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei;

XII. salário-família pago em razão do dependente do trabalhador de baixa renda nos termos da lei;

XIII. duração do trabalho normal não superior a oito horas diárias e quarenta e quatro horas semanais, facultada a compensação de horários e a redução da jornada, mediante acordo ou convenção coletiva de trabalho;

XIV. jornada de seis horas para o trabalho realizado em turnos ininterruptos de revezamento, salvo negociação coletiva;

XV. repouso semana remunerado, preferencialmente aos domingos;

XVI. remuneração do serviço extraordinário superior, no mínimo, em cinqüenta por cento à do normal;

XVII. gozo de férias anuais remuneradas com, pelo menos, um terço a mais do que o salário normal;

XVIII. licença à gestante, sem prejuízo do emprego e do salário, com duração de cento e vinte dias;

XIX. licença-paternidade, nos termos fixados em lei;

XX. proteção do mercado de trabalho da mulher, mediante incentivos específicos, nos termos da lei;

XXI. aviso prévio proporcional ao tempo de serviço, sendo no mínimo de trinta dias, nos termos da lei;

XXII. redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança;

XXIII. adicional na remuneração para atividades penosas, insalubres ou perigosas, na forma da lei;

XXIV. aposentadoria;

XXV. assistência gratuita aos filhos e dependentes desde o nascimento até seis anos de idade em creches e pré-escolas;

XXVI. reconhecimento das convenções e acordos coletivos de trabalho;

XXVII. proteção em face de automação, na forma da lei;

XXVIII. seguro contra acidentes de trabalho, a cargo do empregador, em excluir a indenização a que está obrigado, quando incorrer em dolo ou culpa;

XXIX. ação, quando aos créditos resultantes das relações de trabalho, com prazo prescricional de cinco anos para os trabalhadores urbanos e rurais, até o limite de dois anos após a extinção do contrato de trabalho;

XXX. proibição de diferença de salários, de exercício de funções e de critério de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil;

XXXI. proibição de qualquer discriminação no tocante a salário e critérios de admissão do trabalhador portador de deficiência;

XXXII. proibição de distinção entre trabalho manual, técnico e intelectual ou entre os profissionais respectivos;

XXXIII. proibição de trabalho noturno, perigoso ou insalubre a menores de dezoito anos e de qualquer trabalho a menores de dezesseis anos, salvo a condição de aprendiz, a partir de quatorze anos;

XXXIV. igualdade de direitos entre o trabalhador com vínculo empregatício permanente e o trabalho avulso;

Art. 8° - É livre a associação profissional ou sindical, observados os itens constantes nesta Constituição;

Art. 9° - É assegurado o direito de greve, competindo aos trabalhadores decidir sobre a oportunidade de exercê-lo e sobre os interesses que devam por meio dele defender.

Art. 10° - É assegurada a participação dos trabalhadores e empregadores nos colegiados dos órgãos públicos em que sés interesses profissionais ou previdenciários sejam objeto de discussão e deliberação.

Art. 11° - Nas empresas de mais de duzentos empregados, é assegurada a eleição de um representante destes com a finalidade exclusiva de promover-lhes o entendimento direto com os empregadores" (Oliveira, 2005:12-24).

7.6. ANEXO VI - CONSTITUIÇÃO PORTUGUESA – ARTIGOS E SEÇÕES RELACIONADAS COM O TEMA

"Art. 12° - Princípio da universalidade

1. Todos os cidadãos gozam dos direitos e estão sujeitos aos deveres consignados na Constituição.
2. As pessoas *colectivas* gozam dos direitos e estão sujeitas aos deveres compatíveis com a sua natureza.

Art. 13° - Princípio da igualdade

1. Todos os cidadãos têm a mesma dignidade social e são iguais perante a lei.
2. Ninguém pode ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão da ascendência, sexo, raça, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação econômica ou condição social.

Art. 44° - Direito de deslocação e de emigração

1. A todos os cidadãos é garantido o direito de se deslocarem e fixarem livremente em qualquer parte do território nacional.
2. A todos é garantido o direito de emigrar ou de sair do território nacional e o direito de regressar.

Art. 53° - Segurança no emprego

É garantida aos trabalhadores a segurança no emprego, sendo proibidos os despedimentos sem justa causa ou por motivos políticos ou ideológicos.

Art. 54° - Comissão de trabalhadores

1. É direito dos trabalhadores criarem comissões de trabalhadores para defesa dos seus interesses e intervenção democrática na vida da empresa.
2. Os trabalhadores deliberam a constituição, aprovam os estatutos e elegem, por voto *directo* e secreto, os membros das comissões de trabalhadores.
3. Podem ser criadas comissões coordenadoras para melhor intervenção na reestruturação econômica e por forma a garantir os interesses dos trabalhadores.
4. Os membros das comissões gozam de *protecção* legal reconhecida aos delegados sindicais.
5. Constituem direitos das comissões de trabalhadores:
    a. Receber todas as informações necessárias ao exercício da sua *actividade*;
    b. Exercer o controlo de gestão nas empresas;
    c. Participar nos processos de reestruturação da empresa, especialmente no tocante a *acções* de formação ou quando ocorra alteração das condições de trabalho;
    d. Participar na elaboração da legislação do trabalho e dos planos econômico-sociais que contemplem o respectivo sector;
    e. Gerir ou participar na gestão das obras sociais da empresa;
    f. Promover a eleição de representantes dos trabalhadores para órgãos sociais de empresas pertencentes ao Estado ou a outras entidades públicas, nos termos da lei.

Art. 58° - Direito ao trabalho

1. Todos têm direito ao trabalho;
2. Para assegurar o direito ao trabalho, incumbe ao Estado promover:
    a. A execução de políticas de pleno emprego;
    b. A igualdade de oportunidades na escolha de profissão ou gênero de trabalho e condições para que não seja vedado ou limitado, em função do sexo, o acesso a quaisquer cargos, trabalho ou categorias profissionais;
    c. A formação cultural e técnica e a valorização profissional dos trabalhadores.

Art. 59° - Direito dos trabalhadores

1. Todos os trabalhadores, sem distinção de idade, sexo, raça, cidadania, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, têm direito:
    a. À retribuição do trabalho, segundo a quantidade, natureza e qualidade, observando-se o princípio de que para trabalho igual salário igual, de forma a garantir uma existência condigna;
    b. À organização do trabalho em condições socialmente dignificantes, de forma a facultar a realização pessoal e a permitir a conciliação da *actividade* profissional com a vida familiar;
    c. À prestação do trabalho em condições de higiene, segurança e saúde;

d. Ao repouso e aos lazeres, a um limite máximo de jornada de trabalho, ao descanso semanal e a férias periódicas pagas;
e. À assistência material, quando involuntariamente se encontrem em situação de desemprego;
f. À assistência e justa reparação, quando vítimas de acidente de trabalho ou de doença profissional;

2. Incumbe ao Estado assegurar as condições de trabalho, retribuição e repouso a que os trabalhadores têm direito, nomeadamente:
   a. O estabelecimento e a *actualização* do salário mínimo nacional, tendo em conta, entre outros *factores*, as necessidades dos trabalhadores, o aumento do custo de vida, o nível de desenvolvimento das forças produtivas, as exigências da estabilidade econômica e financeira e a acumulação para o desenvolvimento;
   b. A fixação, a nível nacional, dos limites da duração do trabalho;
   c. A especial *protecção* do trabalho das mulheres durante a gravidez e após o parto, bem como do trabalho de menores, dos diminuídos e dos que desempenhem *actividades* particularmente violentas ou em condições insalubres, tóxicas ou perigosas;
   d. O desenvolvimento sistemático de uma rede de centros de repouso e de férias, em cooperação com organizações sociais;

e. A *protecção* das condições do trabalho e a garantia dos benefícios sociais aos trabalhadores emigrantes;

f. A *protecção* das condições de trabalho dos trabalhadores-estudantes.

3. Os salários gozam de garantias especiais, nos termos da lei.

Art. 68° - Paternidade e maternidade

1. Os pais e as mães têm o direito à *protecção* da sociedade e do Estado na realização da sua insubstituível *acção* em relação aos filhos, nomeadamente quanto à sua educação, com garantia de realização profissional e de participação na vida cívica do País.
2. A maternidade e a paternidade constituem valores sociais eminentes.
3. As mulheres têm direito a especial *protecção* durante a gravidez e após o parto, tendo as mulheres trabalhadoras ainda direito a dispensa do trabalho por período adequado, sem perda da retribuição ou de quaisquer regalias.
4. A lei regula a atribuição às mães e aos pais de direitos de dispensa de trabalho por período adequado, de acordo com os interesses da criança e as necessidades do agregado familiar.

Art. 69° - Infância

...

3. É proibido, nos termos da lei, o trabalho de menores em idade escolar.

Art. 70° - Juventude

1. Os jovens gozam de *protecção* especial para *efectivação* dos seus direitos econômicos, sociais e culturais, nomeadamente:

a. No ensino, na formação profissional e na cultura;
b. No acesso ao primeiro emprego, no trabalho e na segurança social" (Leite, 2000:4-21).

7.7. ANEXO VII – EXPECTATIVA DE VIDA DO BRASILEIRO

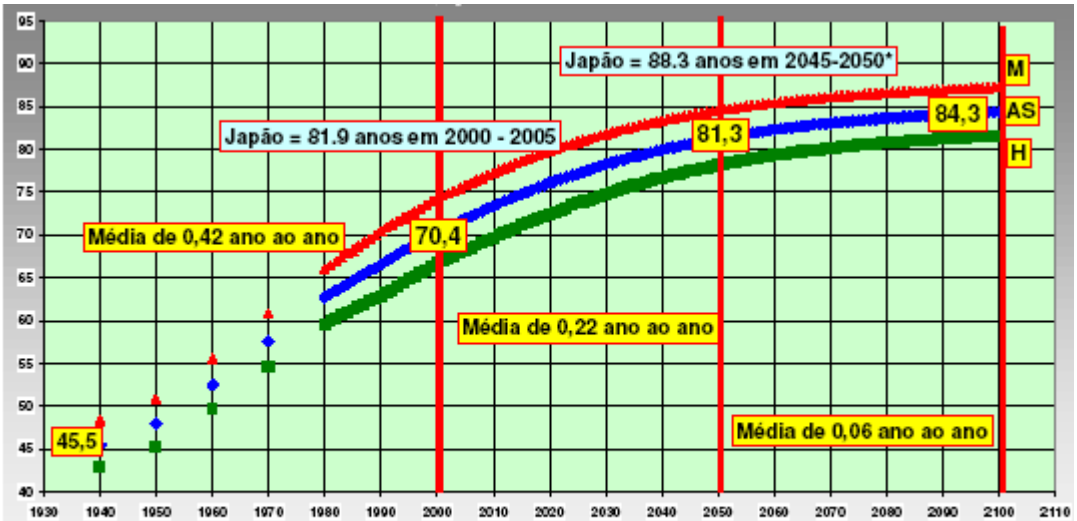
Estas tabelas integram o documento “A mortalidade no Brasil no período 1980-2004: desafios e oportunidades para os próximos anos”, realizada em dezembro de 2005, por Juarez de Castro Oliveira e Fernando Roberto P. de C. e Albuquerque, pesquisadores do IBGE.

Tabela 13 – Expectativa de vida ao nascer para ambos os sexos

Brasil, Grandes Regiões e Unidades da da Federação	Esperança de vida ao nascer – Ano de referência				Ranking em 2004 Entre as Unidades da Federação e Grandes Regiões	Ganho no período 1980 - 2004
	1980	1991	2000	2004		
BRASIL	62.6	67.0	70.4	71.7	11º - 12º	9.1
Norte	60.7	66.9	69.5	70.7	4º	10.0
Rondônia	60.0	67.0	69.1	70.3	17º	10.4
Acre	60.3	65.8	69.3	70.5	15º	10.2
Amazonas	60.7	66.2	69.5	70.7	14º	10.1
Roraima	59.0	65.1	67.6	69.0	22º	9.9
Pará	60.9	67.6	69.9	71.1	13º	10.2
Amapá	60.1	67.3	68.2	69.4	19º	9.3
Tocantins		66.2	69.2	70.4	16º	4.2 (*)
Nordeste	58.2	62.8	67.2	68.6	5º	10.4
Maranhão	57.5	62.1	64.8	66.4	26º	8.9
Piauí	58.6	62.5	66.2	67.8	24º	9.2
Ceará	59.0	64.0	67.8	69.2	21º	10.3
Rio Grande do Norte	58.2	63.3	68.0	69.4	20º	11.2
Paraíba	57.0	61.7	66.4	67.9	23º	10.9
Pernambuco	56.7	60.7	65.5	67.1	25º	10.4
Alagoas	55.7	59.7	63.8	65.5	27º	9.8
Sergipe	60.2	63.4	68.5	69.9	18º	9.7
Bahia	59.7	65.3	70.0	71.2	12º	11.4
Sudeste	64.8	68.8	72.0	73.2	2º	8.4
Minas Gerais	63.6	69.0	72.7	73.8	4º	10.2
Espírito Santo	63.9	69.4	71.7	72.9	8º	9.0
Rio de Janeiro	64.2	67.1	70.8	72.1	11º	7.9
São Paulo	65.9	69.5	72.2	73.4	5º	7.5
Sul	66.0	70.4	72.7	73.9	1º	7.9
Paraná	64.0	69.4	72.0	73.2	6º	9.2
Santa Catarina	66.6	70.8	73.5	74.5	2º	8.0
Rio Grande do Sul	67.8	71.1	73.1	74.2	3º	6.4
Centro - Oeste	62.8	68.6	71.8	72.9	3º	10.1
Mato Grosso do Sul	63.8	68.9	71.7	72.9	7º	9.1
Mato Grosso	60.3	67.5	71.1	72.3	10º	12.0
Goiás	62.3	68.8	71.4	72.5	9º	10.3
Distrito Federal	66.8	68.6	73.6	74.6	1º	7.8

Fonte: IBGE/Diretoria de Pesquisas/Coordenação de População e Indicadores Sociais.
Gerência do Projeto Estudos e Análises da Dinâmica Demográfica.
Gerência do Projeto Componentes da Dinâmica Demográfica.

Figura 7.6.1. – Expectativa de vida ao nascer, por sexo- Estimativas e Projeção Brasil: 1940/2100



Fonte: IBGE, Censos Demográficos 1950-2000. Projeção da população do Brasil por sexo e idade para o período 1980-2050 - Revisão 2004. (*) United Nations Population Division, World Population Prospects. The 2004 Revision.

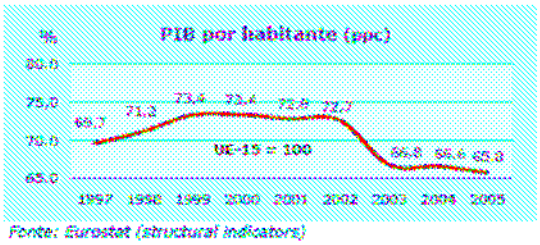
7.8. ANEXO VIII – PRINCIPAIS INDICADORES ECONÔMICOS DE PORTUGAL

Tabela 14 – Principais Indicadores Econômicos de Portugal

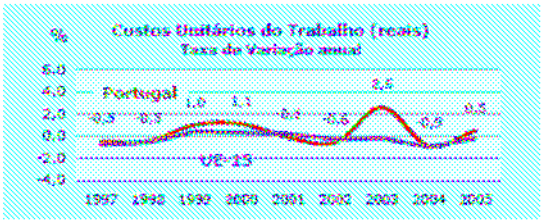
Moeda: euro

			2000	2001	2002	2003	2004	2005
PIB pm		milhões de euros	122 270	129 306	135 434	137 523	142 843	147 249
		milhões de USD	112 929	115 869	128 066	155 566	177 683	183 192
		t.v. volume	3,9	2,0	0,8	-1,1	1,1	0,5
	per capita	euros	11 960	12 561	13 066	13 166	13 593	13 940
		USD	11 046	11 250	12 355	14 894	16 903	17 343
	por pessoa empregada	t.v. valor	4,7	3,9	4,2	1,9	3,8	3,1
Consumo	privado	milhões de euros	78 100	81 797	85 385	87 854	92 265	96 544
		t.v. volume	3,7	1,3	1,3	0,1	2,4	2,0
	pública	milhões de euros	23 624	25 436	27 144	27 828	29 201	30 912
		t.v. volume	3,5	3,3	2,6	0,3	2,0	1,7
Investimento (FBCF)		milhões de euros	33 103	34 218	33 841	30 951	31 933	31 766
		% do PIB	27,1	26,5	25,0	22,5	22,4	21,6
		t.v. volume	3,5	1,0	-3,5	-10,0	0,9	-2,9
	excluindo construção	% do PIB	13,2	12,5	11,6	10,6	10,7	10,4
		t.v. volume	2,8	-1,5	-3,7	-7,9	3,4	-1,2
Comércio Internacional de B&S								
	exportações (fob)	milhões de euros	35 387	37 360	37 879	36 554	40 737	42 660
	importações (fob)	milhões de euros	49 701	50 316	49 135	47 866	52 176	55 064
	saldo (fob)	% do PIB	-10,9	-10,0	-8,3	-6,8	-8,0	-8,8
Investimento Directo Estrangeiro								
do exterior (IDE)	bruto	milhões de euros	26 595	27 066	21 707	32 224	27 026	23 861
	líquido	milhões de euros	7 202	6 963	1 912	7 514	1 906	2 504
no exterior (IPE)	bruto	milhões de euros	14 002	13 384	11 612	11 373	12 340	5 214
	líquido	milhões de euros	8 827	6 997	- 158	7 113	6 409	922
População [1]		mil hab	10 223	10 294	10 366	10 445	10 509	10 563
Emprego [1]		mil indiv	5 021	5 112	5 137	5 118	5 123	5 123
Desemprego [1]		mil indiv	206	214	271	342	365	422
Taxa de actividade [1]		% pop.total	51,1	51,7	52,2	52,3	52,2	52,5
Taxa desemprego [1] (Portugal)		% pop.activa	3,9	4,0	5,0	6,3	6,7	7,6
Taxa de desemprego (UE-15)		% pop.activa	7,7	7,3	7,6	8,0	8,1	7,9
Saldo Global SPA		% do PIB	-2,8	-4,4	-2,9	-2,9	-3,2	-6,0
Dívida Pública		% do PIB	53,3	55,9	55,5	57,0	58,7	63,5
Saldo da Balança Corrente		milhões de euros	- 12 697	- 12 698	- 10 623	- 8 116	- 10 396	- 13 644
		% do PIB	-10,4	-9,8	-7,8	-5,9	-7,3	-9,3
IHPC - Portugal		t.v.anual	2,8	4,4	3,7	3,3	2,5	2,1
IHPC - UE-15		t.v.anual	1,9	2,2	2,1	2,0	2,0	2,1

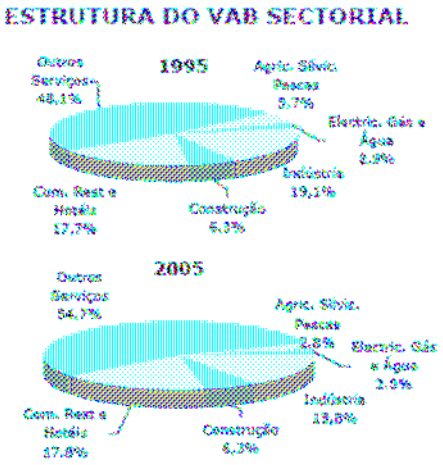
[1] Inquérito ao Emprego (revisão base Census 2001)
Fontes: GEE com base em: European Economy (IHPC e Taxa de Desemprego para a UE-15; Custos Unitários do Trabalho Reais); BP (taxas de câmbio Euro/USD); INE (restantes items)



Fonte: Eurostat (structural indicators)



Fonte: Eurostat (structural indicators)



Fonte: INE-Contas Nacionais Trimestrais (Março 2006)

GEE - Av. da República 79 -1050-243 LISBOA - Telef. 217 998 150 - Fax 217 998 154 - gee@gee.min.economia.pt

Fonte: GEE – Gabinete de Estudos Estratégicos – Ministério da Economia e da Inovação